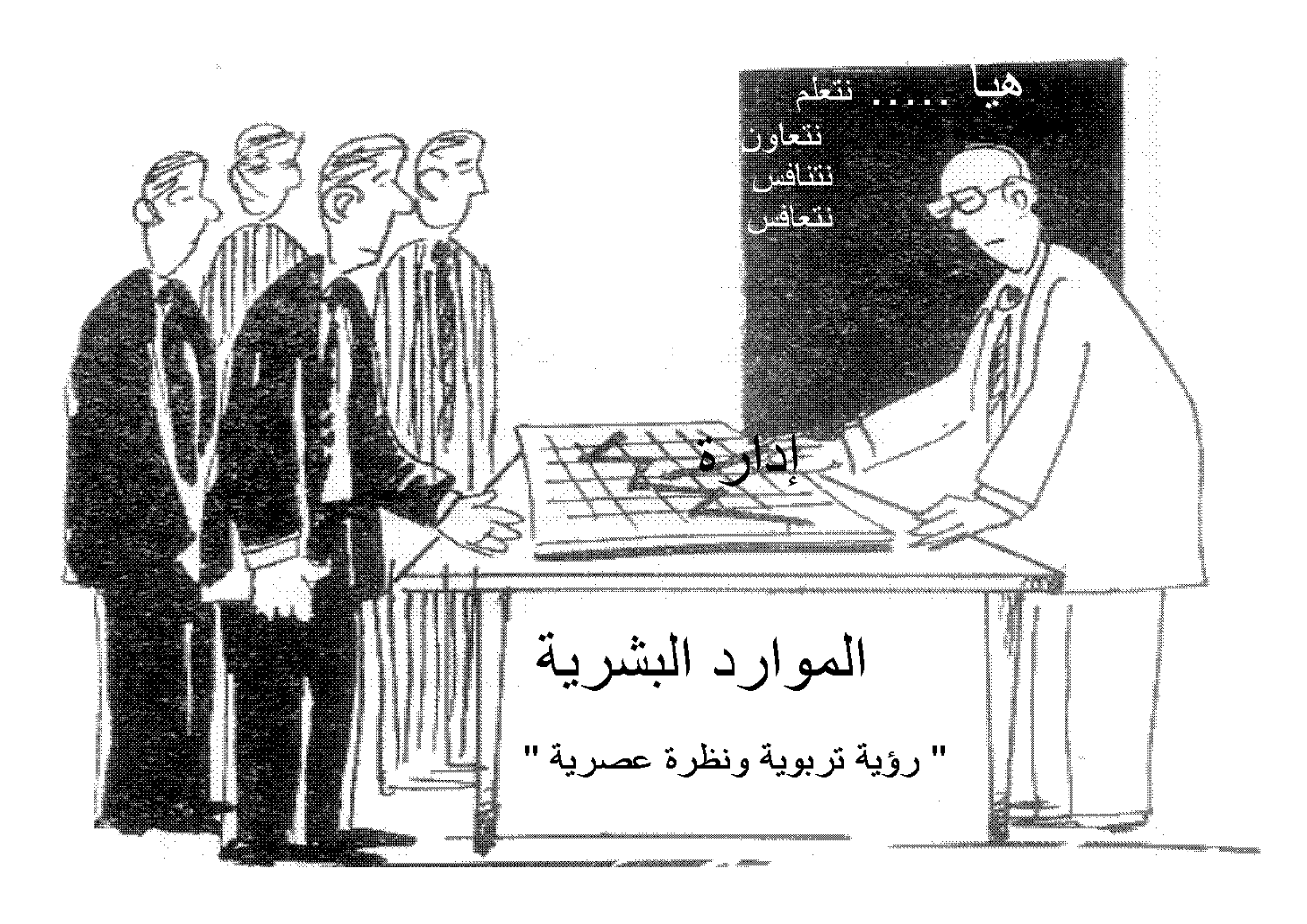


إعـداد

الأستاذ الدكتور
جمال أبو الوفا
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها

- ٢٠٠٨ -

فهرس الكتاب

مقدمة الكتاب

تعتبر الموارد البشرية من أهم مكونات أي مؤسسة سواء كانت مؤسسة إنتاجية أو مؤسسة خدمات ، حيث لا يمكن أن يتصور أي إنسان أن هناك مؤسسة بدون العنصر البشري ، والمؤسسة ككيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد ، ومن ثم فان إدارتها تعني إدارة العنصر البشري الذي يعمل فيها .

ولاشك أن كفاءة العنصر البشري الذي يعني بأي مؤسسة يؤثر تأثيراً مباشراً على استخدام الموارد المتاحة ، على اعتبار أن هذا العنصر هو بمثابة حجر الأساس لأي نشاط سواء نشاطاً اقتصادياً أو نشاطاً إنتاجياً ، وعلى هذا فإن إدارة العنصر البشري تعد أهم من إدارة الموارد المادية ، على اعتبار أن الاستخدام الأمثل للموارد المادية ، وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة ، كل هذا مرهون بكفاءة العنصر البشري الذي يعمل بالمؤسسة .

وانطلاقاً من الطرح العلمي السابق والذي يدور حول أهمية العنصر البشري في المؤسسة التربوية جاء هذا الكتاب والذي يتضمن عشرة فصول يمكن عرضها على النحو الآتي :

الفصل الأول : ملامح الفكر الإداري المعاصر .

الفصل الثاني : رؤية المدارس الفكرية للعنصر البشري .

الفصل الثالث : الموارد البشرية " الماهية والطبيعة والإدارة " .

الفصل الرابع : القدرة الإدارية .

الفصل الخامس : الهندرة " الماهية – الطبيعة – المتطلبات " .

الفصل السادس : تحليل الوظائف بالمؤسسة .

الفصل السابع : تخطيط الموارد البشرية العاملة في المؤسسة .

الفصل الثامن : دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال .

الفصل التاسع : تنمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية من خلال إدارة فرق العمل .

الفصل العاشر : إدارة الموارد البشرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن .

وبعد فان هذا الكتاب يعد بمثابة محاولة صادقة لإبراز أهمية العنصر البشري في المؤسسة التربوية العصرية ، حيث انه يمثل أداتها في تحقيق أهدافها ، ووسيلتها لإثبات ذاتها ، ومعولها في مواجهة التحديات التي تواجهها ، خاصة وان عالم اليوم يموج بتحديات متنوعة سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الإقليمي أو على المستوى العالمي ، والله نسأل أن يساهم هذا الكتاب في تزويد المكتبة التربوية ببعض المعلومات التي تفيد طلاب العلم والمعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية .

المؤلف

الفصل الأول

ملامح الفكر

الإداري المعاصر

ويتضمن :

أولاً : مقدمة .

ثانياً : أهم الاتجاهات السائدة في الفكر الإداري في الوقت الحاضر .

ثالثاً : أهم القضايا الفكرية في المجال الإداري في الوقت الحاضر .

رابعاً : أهم مدارس الفكر الإداري المعاصر .

خامساً : أهم العوامل المؤثرة في الفكر الإداري في الوقت الحاضر .

سادساً : مفهوم دولة المؤسسات ومظاهرها .

سابعاً : مفهوم المؤسسة وأركانها .

قالت الإدارة :
" لا يمكن أن تقف فاعلية إدارة أي مؤسسة مجتمعية عند نقطة تحديد الأهداف والسعي نحو انجازها ، بل عليها أن تحقق التوازن بين التأثير على العنصر البشري من أجل الارتقاء بأدائه ، والاستفادة من الإمكانات المتاحة بأكبر قدر ممكن "

أولاً : مقدمة :

تمارس الإدارة في أي مؤسسة مجتمعية نشاطاً متميزاً يتمثل في وضع الأهداف ، وتنظيم الموارد المادية ، وتنسيق الموارد البشرية اللازمة لانجاز تلك الأهداف ، وعلى هذا يمكن القول أن فاعلية المؤسسة تعتمد على كفاءة إدارتها ، ومن ثم فان مدير المؤسسة الذي تم تدريبه على الأساليب الإدارية المتطورة يتوفر لديه قدر كافي من التعليم ، ومن ثم يستطيع تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بالمؤسسة .

وإذا نظرا إلى الإدارة من زاوية كونه علم نجد أنها تقوم بتحديد المشكلة وصياغتها ثم تحديد البدائل ، واتخاذ القرار وتقييم النتائج ، كما أنها تسعى نحو تحقيق الأهداف بواسطة جهود العاملين ، وهذا يعني أن عمل أي مؤسسة مرتبط بالعنصر البشري بالإضافة إلى الإمكانات المادية ، وبالتالي يقع على إدارة المؤسسة عبء إشباع رغبات العاملين بها ، حتى يمكن تحريك جهودهم نحو انجاز الأهداف .

هذا بالإضافة إلى أن الفن يعد عنصراً هاماً في عالم الإدارة بجانب العلم حيث أن تطبيق المبادئ الإدارية التي يقوم عليها علم الإدارة يتطلب مهارة وخبرة ودراية بالظروف المحيطة بالمؤسسة ، معنى ذلك أن التعامل مع العنصر البشري والذي لديه رغبات متباينة يحتاج بجانب العلم إلى مجموعة من المهارات تبرز أهمية الفن في عالم الإدارة ، هذا بالإضافة إلى أن المواقف الحرجة التي تواجه مدير أي مؤسسة تتطلب فن معين من مدير هذه المؤسسة ، حتى يستطيع أن يتكيف مع هذه المواقف ، وبالتالي يمكنه أن يتصدى للتحديات التي تواجهه .

وخلاصة القول أن فاعلية العمل الإداري بأي مؤسسة تتطلب مديراً كفؤاً يمتلك العلم والفن معاً على اعتبار أن كل منهما يكمل الآخر ، كما أن الفن الذي يتوافر عند مدير المؤسسة يحقق التطبيق السليم لجوانب المعرفة المرتبطة بعلم الإدارة .

ثانياً : أهم الاتجاهات السائدة في الفكر الإداري في الوقت الحاضر :

توجد مجموعة من الاتجاهات التي تسيطر على الفكر الإداري في الوقت الحاضر ويمكن بلورة هذه الاتجاهات على النحو الآتي :

- الاتجاه التقليدي : ويركز هذا الاتجاه على النشاط الحركي للإدارة ، ويتناول عملياتها الإدارية المختلفة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع القرارات ، ..... وغيرها ، ويمتد هذا الاتجاه بجذوره إلى فردريك تايلور ، وهنري فايول .
- الاتجاه السلوكي : ويركز هذا الاتجاه على الجانب السلوكي في الإدارة ، وينظر إليها على أنها نشاط إنساني هادف يسعى نحو توجيه مجموعة من البشر لتحقيق هدف معين عن طريق إشباع حاجاتهم ، مع الاهتمام بإيجاد بيئة عمل ممتعة للعامل ومحفزة للإنتاج ، ومن أنصار هذا الاتجاه إلتون مايو الأمريكي .
- الاتجاه الاجتماعي : وينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى الإدارة على أنها نظام اجتماعي متكامل يتكون من مجموعة من الأفراد ينتمي كل منهم إلى ثقافة معينة ، وبيئة اجتماعية معينة ، ويؤمن بأفكار ومبادئ ربما تتفق أو تختلف مع الآخرين ، وتضطلع الإدارة هنا بوظيفة دمج هؤلاء الأفراد في بيئة العمل تحت مظلة جماعات عمل مترابطة ومتفاعلة تعمل بروح الفريق من أجل تحقيق أهداف هذا النظام ، ويمتد هذا الاتجاه بأصوله إلى علم الاجتماع .
- الاتجاه الموقفي : ويركز أرباب هذا الاتجاه على قانون الموقف ، والذي يرى أن إدارة أي مؤسسة ترتبط بظروف قائمة ربما تكون داخلية ، أو خارجية ، وبالتالي عليها أن تتكيف مع تلك الظروف ، إما بالسلوك المناسب ، أو بتغيير الموقف لصالحها ، مع إحداث تغيير المطلوب في كلتا الحالتين ، وفي هذا الاتجاه تبرز أهمية نظم المعلومات ، وتحليل المواقف ، ودراسة المتغيرات البيئية ، والظروف المحيطة بإدارة المؤسسة .
- الاتجاه الكاريزمي : يركز أصحاب هذا الاتجاه على مجموعة الصفات الشخصية أو المهارات الواجب توافرها في القائد الإداري ، وبالتالي تصبح إدارة المؤسسة في حاجة إلى قائد يتمتع بموهبة تمتلك صفات نادرة مثل الذكاء أو القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الإقناع أو الوصول إلى الهدف المنشود .
- الاتجاه الرياضي : ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن إدارة المؤسسة – أي مؤسسة – عبارة عن مجموعة من المواقف التي يمكن تصويرها في شكل نماذج رياضية يمكن من خلال معالجتها الوصول إلى الهدف المنشود ، ويلجأ أرباب هذا الاتجاه إلى استخدام بحوث العمليات من أجل تكوين النماذج الرياضية ، وتوضيح العلاقة بين المتغيرات من أجل الوصول إلى الحل العلمي للمشكلة ، والذي في ضوئه يمكن اتخاذ القرار الرشيد لمواجهة هذه المشكلة .

- الاتجاه النظمي : ويرى أرباب هذا الاتجاه أن إدارة المؤسسة عبارة عن نظام متكامل يضم مجموعة من العناصر أو المكونات ، والتي يمكن من خلال توظيفها تحقيق أهداف هذا النظام ، وبالتالي يضمن بقاءه واستمراره ، هذا بالإضافة إلى أن هذا الاتجاه يتناول مكونات النظام (المدخلات ، العمليات ، المخرجات ، التغذية الراجعة) بالتحليل الدقيق لكل عناصرها ومكوناتها من أجل إبراز العلاقات السائدة فيما بينها ، وكيفية تأثيرها على إدارة المؤسسة .

وبعد هذا العرض العلمي لمجموعة الاتجاهات السائدة في عالم الإدارة في الوقت الحاضر يمكننا القول بأن كل اتجاه له أسانيده العلمية التي يعتمد عليها ، ويركز كل اتجاه على عنصر من عناصر الإدارة ، وينظر إلى الإدارة من خلال هذه الرؤية باستثناء الاتجاه النظمي فيهتم بالنظرة التكاملية لعناصر الإدارة ويحاول دمج النظم الفرعية في النظام الرئيسي للإدارة مع تشجيع عوامل التفاعل التي تتم بين هذا النظام الرئيس والبيئة المحيطة به .

ثالثاً : أهم القضايا الفكرية في المجال الإداري في الوقت الحاضر :

- القضية الأولى : قضية السلوك الإنساني :

يعد السلوك الإنساني بالنسبة لإدارة أي مؤسسة هدف ووسيلة في نفس الوقت ، على اعتبار أن إدارة المؤسسة عندما تمارس أنشطتها القيادية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع القرارات إنما تريد من الأفراد أن يسلكوا سلوكاً في كل أعمالهم يتفق مع مجموعة المعايير التي وضعتها والأساليب التي أقرتها .

معنى ذلك أن السلوك الإنساني الذي ينظر من الأفراد أثناء تأديتهم لأعمالهم في المؤسسة يعد هدفاً أساسياً لها ، كما انه يعتبر أيضاً وسيلة تستخدمها لتحقيق أهدافها المنشودة من خلال ممارستها لأنشطتها المتعددة .

وعلى هذا فان الاهتمام بالسلوك الإنساني في إدارة المؤسسة يعد أمراً تحتمه كافة المعايير الموضوعية التي تهتم بتوافر الأصول والقواعد العلمية الرشيدة التي تساعد على إحداث التأثير المطلوب في الأفراد ، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة من أجل الوصول إلى أعلى درجة من النجاح .

- القضية الثانية : قضية العلم :

يمكن النظر إلى العلم على انه مجموعة من القواعد والأصول التي يمكن تعميمها في مجال شرح الظواهر المختلفة من أجل التحقق منها عن طريق إجراء التجارب ، واثبات الأدلة والبراهين العلمية ، وفي إطار هذه النظرة يمكن القول بأن الإدارة تعد مجالاً للعمل الذي تتراكم فيه مجموعة من النظريات العلمية التي

تسهم في تفسير الظواهر المختلفة ، على اعتبار انه يصعب إجراء بعض التجارب في المجال الإداري ، وبالتالي يصعب تعميم النتائج .

- القضية الثالثة : قضية الندرة :

وتعني أن ندرة الموارد الطبيعية بمختلف صورها سواء المادية أو البشرية تقتضي توافر عنصر التخطيط ، حتى يمكن استخدامها وتوظيفها بأعلى درجة ممكنة ، بالإضافة إلى أن الرقابة هنا تسهم في تحقيق الهدف المنشود والحصول على أعلى مخرجات من المدخلات المتوافرة .

وعلى هذا فان إدارة المؤسسة أمام قضية ندرة الموارد عليها أن تتخذ من التخطيط السليم أسلوباً لاستثمار الموارد ، والمقارنة بين عامل التكلفة والعائد ، على اعتبار أن جانب التكلفة يندرج تحته التضحية بالمال والوقت والجهد والأدوات ، في حين أن عامل العائد يندرج تحته مجموعة الانجازات والخدمات التي تقدم من قبل المؤسسة للبيئة المحيطة .

- القضية الرابعة : قضية البيئة :

يرى علماء البيئة أنها – أي البيئة Environment – عبارة عن مجموعة من المتغيرات المكونة بمجال معين وتتمثل تلك المتغيرات في الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة ، بالإضافة إلى مجموعة الفرص والإمكانات المتوافرة للإنسان الذي يعيش أو يتأثر بذات البيئة ، معنى ذلك أن الإدارة تعد وثيقة الصلة بالبيئة أو تأتي انعكاساً طبيعياً لها ، فالبيئة بظروفها ومتغيراتها تشكل الإطار العام لنظام الإدارة الذي يميز أحد المجتمعات عن الأخر .

وفي إطار هذه القضية يمكن طرح المسلمات الآتية :

- تختلف أهداف وأساليب ووسائل واستراتيجيات الإدارة من بيئة إلى أخرى .
- ترتبط الإدارة بظروف البيئة ، ويأتي هذا الارتباط في توافق واتساق مع المفاهيم السائدة في البيئة ذاتها ، بالإضافة إلى مجموعة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تعمل في ظلها البيئة .
- تؤثر البيئة المحيطة على نظام الإدارة السائد في أي مجتمع .
- تؤثر الإدارة على البيئة المحيطة وذلك من خلال الخدمات التي تقدمها للبيئة تدفعها نحو التطور ، ويمكن أن تنقلها من مستوى متدني حضارياً إلى مستوى متقدم حضارياً ، والعكس صحيح .
- تضع إدارة المؤسسة أهدافها على ضوء احتياجات البيئة المحيطة بها ، وبالتالي تسهم إدارة المؤسسة في تطوير هذه البيئة من خلال تلبية تلك الاحتياجات ، ووضع النظم التي تضمن استمرار تقديم الانجازات والخدمات لهذه البيئة .

- القضية الخامسة : قضية فن التعامل مع البشر :

لاشك أن الإدارة من منطلق كونها مجال عمل يعتمد على أسس وقواعد علمية يحتاج في ممارسته إلى فن التعامل مع الآخرين ، ومهارات تدعم السلوك الإنساني في المواقف المختلفة ، وعلى هذا فان الإداري الناجح لابد أن تتوفر فيه موهبة فن التعامل مع العنصر البشري مع إتقان كيفية التكيف مع المواقف .

وبعد طرح القضايا السابقة وعلاقتها بالإدارة يمكن أن نخلص إلـى أن إدارة أي مؤسسة يجب أن تركز على مجموعة من الأبعاد الرئيسة تتمثل في :

- توافر المهارة أو فن التوجيه للجهد الإنساني من أجل تحقيق الهدف المنشود .
- الاهتمام بإتمام التفاعل بين كل مكونات وعناصر الإدارة حتى تتم عملية التجديد والتطوير المستهدفة .
- وجود إطار تنظيمي متكامل يضمن ايجابية التفاعل بين العناصر المادية والبشرية حتى يتم الحفاظ على الصالح العام للمجتمع ، وانجاز أهدافه .
- تحديد هدف واضح ومحدد لكل نشاط إداري داخل المؤسسة ، مع ربط النتائج بالأهداف المحددة سلفاً .

رابعاً : أهم مدارس الفكر الإداري المعاصر :

تنقسم مدارس الفكر الإداري المعاصر إلى :

١ – مدرسة الإدارة العلمية .
٢ – مدرسة بحوث العمليات .
٣ – المدرسة التجريبية .
٤ – مدرسة العملية الإدارية .
٥ – المدرسة السيكولوجية .
٦ – المدرسة السلوكية .
٧ – المدرسة الرياضية .
٨ – المدرسة الاجتماعية .
٩ – مدرسة نظرية اتخاذ القرارات .
١٠ – المدرسة الموقفية .
١١ – المدرسة الاقتصادية .

وسوف نوجزها على النحو الأتي :

* مدرسة الإدارة العلمية :

وتهتم هذه المدرسة بتحقيق الكفاءة الإنتاجية بما يتناسب مع التطور الآلي والفني الذي حدث عقب الثورة الصناعية ومن أبرز الذين اهتموا بدراسة مثل هذه الأمور :

- فردريك تايلور (١٨٦٨ – ١٩١٧) : اهتم بالإدارة على مستوى المصنع وتناول الجوانب التخطيطية والتوجيهية والتنفيذية للقوى العاملة ، وتوصل إلى ما يعرف بالطريقة العلمية في الإدارة .
- هنري فايول (١٨٤١ – ١٩٢٥) : استنبط قواعد قابلة للتطبيق بالنسبة للوظيفة الإدارية، وحدد ما يعرف بمبادئ الإدارة .
- إلتون مايو (١٨٨٠ – ١٩٤٩) : ودرس تأثير الإدارة على إنتاجية القوى العاملة وأكد على الشخصية المستقلة للعامل ، والترابط الإنساني الذي يزيد الإنتاج .

وخلاصة القول أن اهتمامات رواد الإدارة العلمية ركزت على تقسيم العمل من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية ، ووضع الأسس والقواعد لكل من التنظيم والإدارة ، وتحليل الحركة عند العمل وتبسيط الأعمال وحذف الحركات الزائدة للوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة الإنتاجية .

* مدرسة بحوث العمليات :

واهتمت هذه المدرسة بتقدير نتائج عمليات معينة وكذلك الوصول لأفضل الطرق لتنفيذ العمليات وذلك عن طريق تحليل العملية الإدارية بغرض مد الإدارة بالبيانات التي تساعدها في الوصول إلى أفضل الحلول لمواجهة هذه المشاكل ، أي تساعدها في الوصول إلى اتخاذ القرارات السليمة وخاصة فيما يعترضها من مشاكل ، ومن رواد هذه المدرسة هنري فايول وفردريك تايلور .

* المدرسة التجريبية :

وتهتم هذه المدرسة بدراسة التجربة حيث من خلالها يمكن اكتشاف عوامل النجاح التي حققها مدير المؤسسة ، وكذلك بعض الأخطاء التي وقع فيها ، مع التركيز على المحاولات التي تبذل للتغلب على المشكلات ، ومن ثم يستطيع مدير المؤسسة أن يتعرف على الأساليب الفنية التي يمكن أن يطبقها حتى يتجنب الأخطاء ، ويحقق الهدف المنشود للمؤسسة عن طريق دور تفعيل الأفراد بها ، معنى ذلك أن أرباب هذه المدرسة يركزون على حصر التجارب الماضية ، وتحليل النتائج ، مع حساب الأخطاء والانجازات سواء التي وقع فيها مدير المؤسسة أو التي أنجزها ثم محاولة الاستفادة من النتائج في الظروف المشابهة من خلال تجنب الأخطاء السابقة والاستفادة من الانجاز، ومن رواد هذه المدرسة ارنست ديل E. Dale.

وخلاصة القول أن هذه المدرسة تعتمد على الميدان وترى أنه لابد من توظيف المبادئ والنظريات الخاصة بالإدارة في ميدان العمل سواء عن طريق العاملين بكل مؤسسة ، أو عن طريق الأساتذة وطلاب البحث العلمي ، ويكون السبيل إلى ذلك هو عقد المؤتمرات العلمية المتخصصة ، كما أن المقارنة بين نجاح المؤسسات المختلفة ، يكمن في حسن إدارتها ، ولابد من الاستفادة من الخبرات التي تحتويها إما بتناقل العلم النظري عن هذا النجاح أو ملازمة الميدان لمعرفة أسباب وحقائق هذا النجاح .

* مدرسة العملية الإدارية :

ويهتم أنصار هذه المدرسة بالعملية الإدارية كعملية تستهدف تحقيق مجموعة من الوظائف الإدارية ، على أن يقوم بتنفيذ هذه الوظائف مجموعة متميزة من الأشخاص ، ومن مبادئ هذه المدرسة أن الإدارة عملية تطبيقية تمارس من خلال الوظائف الإدارية ، والإدارة فن ولكنها مثل العلوم التجريبية يجب أن تستند على أسس سليمة ، ومن رواد هذه المدرسة هنري فايول .

* المدرسة السيكولوجية :

وتهتم هذه المدرسة بالجانب الإنساني والسيكولوجي عند العنصر البشري ، ومن رواد هذه المدرسة (ماري باركر فوليت M.P. Follett ، من سنة ١٨٦٨ إلى ١٩٣٣) حيث نادت بما يلي :

أ- التعارض والتكامل :

ويعني أنه من الممكن النظر إلى التعارض بين المصالح المختلفة لا على أنه ضياع وانهيار أساسي في العلاقات ، بل على أنه عملية طبيعية تسجل فيها القيم الاجتماعية بغرض النفع لكل من يهمه الأمر ، وبالتالي يمكن الاستفادة من التعارض البناء ، أما التكامل فيعني البحث عن حل وسط بحيث لا يضحي أي

طرف من الأطراف بشيء ما من عنده ، وهذا يتطلب الاعتراف بوجود المشكلة وتحليلها بدقة وبوضوح لمعرفة العناصر ذات الأهمية ، كما يتطلب أيضاً دراسة دقيقة لرغبات كل طرف من أطراف المشكلة ، مع الأخذ في الاعتبار الابتعاد عن الحلول النظرية والقيام بدراسة فعليه لكل حالة ، هذا بالإضافة إلى أن الإدراك المترتب على التصرف الإنساني لا يتبع خط مستقيم وإنما هو دائري .

وخلاصة القول أن التعارض ينتج عندما يحاول كل شخص السيطرة على الآخر سواء عن طريق الإقناع أو عن طريق الإكراه في حين أن التخلص من التعارض يحتاج تقوية مفهوم (السيطرة مع) ، وإلغاء مفهوم (السيطرة على) ، على اعتبار أن هذا النهج يؤدي إلى تحويل التعارض من كونه تعارضاً سلبياً هداماً إلى تعارضاً إيجابياً وبناءً .

ب- قانون الموقف :

ويعني أن أي موقف يحتاج إلى إعطاء أوامر حتى يتم على الوجه المأمول أو المنشود ، وهنا تتكون عدة مفاهيم جديدة حول هذا الموقف ومنها :

- السلطة الآمرة . - نطاق الإشراف . - العلاقة الرئاسية .

- وجود شخص آمر (س) ، وشخص أخر مأمور بشيء معين (ص) .

ووفقاً لقانون الموقف فان مواجهة المشكلة الناتجة عن أي موقف تتطلب توحيد كل الجهود ، حتى تصبح الأوامر مستمدة من الموقف ذاته ، والظروف المحيطة به .

ج) الخلط بين القوة والسلطة :

وهذا يعني أن هناك فئة من رجال الفكر الإداري يخلطون بين القوى والسلطة على اعتبار أنهما شيء واحد ، في حين أن السلطة مستمدة من الوظيفة ذاتها ، وكل وظيفة لها قدر مساوي من السلطة ، وعلى هذا فان تفويض السلطة هنا لا يعني تفويض القوة ، وإنما يعني إعطاء الفرصة للمستويات الدنيا من أجل تنمية قدراتهم ، وتدريبهم على القيادة ، وخلاصة القول فان الهدف النهائي من تفويض السلطة يتمثل في تنمية قوة كل فرد حتى تكبر القوة في الجهاز الإداري للمؤسسة ككل ، كما أن القضية ليست قضية حاكم أو محكوم ، أو قضية رئيس ومرؤوس ، وإنما كل شخص له سلطة على قدر الوظيفة التي يشغلها .

د) المسئولية المجمعة :

وتعني أن المسئولية ليست شخصية وإنما تستمد من الوظيفة التي يؤديها الشخص ، مع الأخذ في الاعتبار أن وظيفة كل فرد تتصل بطريق مباشر أو غير مباشر بوظائف الآخرين بالنسبة للمؤسسة الواحدة ، وبالتالي فان مسئولية أي فرد داخل أي مؤسسة لا يمكن أن تنفصل عن مسئولية الأفراد الآخرين داخل نفس المؤسسة .

وعلى هذا فان معالجة أوجه القصور في أداء أي عمل داخل المؤسسة يتطلب تحسينه أو تصويبه ، بدلاً من توقيع العقاب على فرد معين .

هـ) التخطيط كنوع من التنسيق :

ويعني أن تنفيذ أي خطة يحتاج إلى التنسيق قبل وضع الخطة ، وأيضاً أثناء تنفيذها ، وهـذا يتطلـب تدعيم قنوات الاتصال بين الأطراف المعنية بهذه الخطة ، بالإضافة إلى الارتقـاء بـشبكة العلاقـات الإنـسانية بينهم .

* المدرسة السلوكية :

وتقوم هذه المدرسة على دراسة دوافع السلوك الإنساني في المؤسسة ، مع الأخذ فـي الاعتبـار أن المؤسسة ذاتها هي المسئولة عن إثارة سلوك العاملين حتى يتحقق لهم إشباع حاجـاتهم ، وبالتـالي يتحقـق لديهم الرضا عن العمل ، ومن رواد هذه المدرسة أبراهام ماسلو والذي وضع هرم الحاجات الإنـسانية ، وأكـد أن الإنسان عندما تشبع حاجاته سواء كانت فسيولوجية أو اجتماعية أو ذاتية آنذاك يصبح قادراً علـى تحقيـق أهداف المؤسسة التي يعمل بها .

* المدرسة الرياضية :

بدأت هذه المدرسة بـ " بحـوث العمليـات " Operations Research كطريقـة جديـدة لاتخـاذ القرارات ، والواقع أن هذه الطريقة ليست بحوثاً وليست عمليات ، وإنما هي في الحقيقة طريقة عملية منطقية تعتمد على القوانين الرياضية .

ويعرف (شرشمان Churchman) بحوث العمليات بانها تطبيق للقواعد والفنـون العلميـة فـي المشاكل للحصول على امثل توازن في النتائج .

وفي بحوث العمليات تصاغ المشاكل – المطلوب اتخاذ قرار بشأنها – في شكل رموز رياضية ، وذلك على اعتبار أن الرموز والمعادلات الرياضية طريقة مختصرة وواضحة ومحددة للتعبير عـن الظـواهر ، ولـذا نجد أن القاعدة الأساسية في بحوث العمليات هي بناء نموذج " A Model " يكون صورة رمزية يمثل بعـض العناصر لظاهرة طبيعية معينة .

فالأصول الكلية في مشروع ما مثلاً ، تساوي الخصوم الكلية بالإضافة إلى رأس المال ويمكن تصوير هذه الحقيقة أو الظاهرة في المعادلة الرياضية التالية :

* المدرسة الاجتماعية :

وتهتم هذه المدرسة بالجانب الاجتماعي لإدارة الأعمـال فـي المؤسـسة ، ومـن أشـهر روادهـا (شيستربارنارد Barnard ، من سنة ١٨٨٧ إلى ١٩٦١) .

وركزت هذه المدرسة على عدة محاور أهمها :

– التعاون . – التوازن . – التنظيم .
– قبول السلطة . – المفهوم الأخلاقي للسلطة . – الاتصال .
– اتخاذ القرار . – التخطيط .

وسوف نوجزها على النحو الأتي :

- التعاون :

ويعني أن التنظيم الإداري لأي مؤسسة عبارة عن نظام يجمع عدد من الأفراد تكون أعمالهم متناسقة إرادياً ، أي انه مترابط ببعضه البعض عن طريق عزيمة أفراده في تشغيله وتحقيق أهدافه ، وعلى هـذا فـان التنظيم الرئاسي يسهم في تعاون الأفراد نتيجة إخضاع الأجزاء إلى سلطة مركزيـة ، وتقليـل الاحتكـاك بـين الأفراد ، مع توافر الثلاثية المنجزة والتي تتمثل في التعاون والتنسيق والإرادة .

- التوازن :

ويعني إعطاء محفزات كافية للعاملين ، وتتمثل هذه المحفزات في : حافز مادي ، توفير ظروف عمـل ، توفير مركز اجتماعي وأدبي مرموق ، ... وغيرها ، على اعتبار أن هـذه المحفـزات تـسهم فـي تعـاون العاملين من أجل تحقيق الهدف المنشود للمؤسسة ، كما أن غيابها يؤدي إلى غياب التعاون بين العاملين ومن ثم يحدث تخلف للمؤسسة أو تفككها وربما يؤدي ذلك أيضاً إلى تحطيمها أو انهيارها .

- التنظيم :

ويعني أن أي مؤسسة تضم نوعين من التنظيم أحدهما رسمي ويكـون عقلانـي ومحـدد وواضـح ، والثاني غير عقلاني وخفي وغير واضح ، ولا يمكن لأي مؤسسة مهما كانت أن تستغني عن أحـدهما ، حيـث لا يمكن أن يوجد تنظيماً رسمياً بدون وجود تنظيم غير رسمي ، حيث أن التنظيم غير الرسمي هو الذي يحـدد التنظيم الرسمي ، وإذا عمل في اتجاهات مخالفة لاتجاهات التنظيم الرسمي فان فشل المؤسسة يصبح أكيداً .

- قبول السلطة :

ويعني أن قبول السلطة يتوقف على الشعور السائد عنـد المرؤوسـين بخـصوص إمكانيـة تحمـل مسئولية اتخاذ القرار ، وهذا يتطلب ذكاء من المرؤوس ، بالإضافة إلى شدة ارتباطـه بأهـداف المؤسـسة ، وأيضاً ملائمة مصالح المؤسسة مع المصالح الشخصية للعاملين ، وإذا توفرت مثل هذه الأمور ، آنذاك تكـون السلطة مقبولة من قبل المرؤوسين ، ويحاولون تنفيذ الأوامر أو التعليمات الصادرة من المـستويات العليـا ، وإذا غابت مثل هذه الأمور ، فتكون السلطة مرفوضة من قبل العاملين بالمؤسسة .

- المفهوم الأخلاقي للسلطة :

ويعني وجود مجموعة من المعايير الأخلاقية والقانونية والفنية والمهنيـة والتنظيميـة التـي تحـدد مسئولية أي فرد في المؤسسة ، ومن ثم إذا انسجمت هذه المعايير مع بعضها البعض ظهر مفهوم جديد داخـل المؤسسة ألا وهو المفهوم الأخلاقي للسلطة ، أما إذا تعارضت المعايير السابقة مع بعضها البعض فـان هنـاك ثمة رفض سوف تسود المؤسسة من قبل العاملين للمفهوم الأخلاقي للسلطة .

- الاتصال :

ويعني أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على نوعية شبكة الاتصال بها ، ومدى جودتها ونعني بالجودة وضوح خطوط السلطة ، قصر خطوط الاتصال ، منع الاحتكاك بين العاملين ، ملائمة مركز الاتصال بالمؤسسة لطبيعة عملها .

* مدرسة نظرية اتخاذ القرارات :

وتؤكد هذه المدرسة على أن الإداري الناجح يتميز بقدرته على الإحاطة بمختلف جوانب المشكلة ثم تحليلها وتقييمها ، ثم وضع معايير للحكم على سلامة القرارات التي اتخذت ، وهذا يتطلب من مدير المؤسسة بذل جهد كبير لجمع بيانات تتعلق بموضوع القرار ، وبذل جهد أكبر للتأكد من أن البيانات محايدة وغير منحازة لأي طرف ، ويرى أرباب هذه النظرية أن أسلوب اتخاذ القرارات يجب أن يمتد ليشمل كل الجوانب والنشاطات الإنسانية في المؤسسة والتي تتعلق بطبيعة البناء التنظيمي لها ، كما يرون انه لكي يتم اتخاذ قرارات سليمة للمؤسسة لابد من :

- تطوير المعلومات الأساسية في المؤسسة .
- تحسين وسائل الاتصال .
- تحفيز العاملين .
- تحليل القيم الإنسانية على ضوء الأهداف المحددة .

ومن رواد هذه المدرسة شيستر برنارد والذي وضح أن القرار الإداري هو لب العملية الإدارية .

* المدرسة الموقفية :

ويرى أرباب هذه المدرسة أن أي مؤسسة داخل المجتمع تختلف الظروف المحيطة بها حسب الموقف وحسب الهدف الموضوع لهذه المؤسسة ، ووجود مبادئ إدارية ثابتة لا يعني نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها تحت مختلف الظروف التي تمر بها ، كما أن المبادئ الإدارية ربما تحقق نجاح للمؤسسة تحت ظروف داخلية أو خارجية معينة ، ولكنها ربما تحقق الفشل لمؤسسة أخرى لها ظروف مختلفة ، معنى ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرهون بالظروف التي تحيط بها والمواقف التي تمر عليها .

* المدرسة الاقتصادية :

وتهتم هذه المدرسة بوضع ميزانية المؤسسة وكيفية تمويلها ، وكيفية استغلال الطاقات الانتاجية بها ، مع الاهتمام بخفض التكاليف وتقليل النفقات ، ومن أنصار هذه المدرسة (ألفريد مارشال) ، (شمالنباخ Schmalenbach) ، (جوتنبرج Gutenberg).

وتركز هذه المدرسة على عدة محاور من أهمها ما يلي :

- المشروع كوحدة إنتاجية .
- استثمار وحدات الإنتاج .
- المذهب الاقتصادي لوحدات الإنتاج .

خامساً : أهم العوامل المؤثرة في الفكر الإداري في الوقت الحاضر :

لما كانت الإدارة تتعلق بتنفيذ وانجاز الأعمال عن طريق العمل مع الآخرين ، معنى ذلك أنه لا يمكـن بأي حال من الأحوال أن نفصل الإدارة – أي إدارة أي مؤسسة – عن الظروف التي تعمل فيها أو التـي تحـيط بها ، ومن هذه الظروف أو العوامل ما يلي :

- العامل الاقتصادي : من خلال استقراء أدبيات الفكر الإداري نجد أن العامل الاقتـصادي فـي أي مجتمـع يؤثر على الإدارة فيه بصفة عامة – أي إدارة مؤسساته – من خـلال دراسـة مستوى الإنتاج القومي ، أو دراسة مستوى الثروة ، أو التأثر بمـشكلة النـدرة أو بزيادة الوفرة ، فبالنسبة لمستوى الإنتاج القومي فمن المتعـارف عليـه أن التقدم يولد تقدماً ، والعكس صحيح ، معنى ذلك أنه في ظل الـنظم المجتمعيـة المتقدمة يمكن للرجل الإداري أن يطبق المنهج العلمي للإدارة ، كما يمكنـه أن يبتكر أساليب جديدة لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها ، في حين أنه فـي ظل التخلف فغالباً لا يتولد إلا التخلف ، وعلى هذا فانه يـصعب علـى الرجـل الإداري تطبيق المنهج العلمي في إدارة مؤسساته إلا من خلال القـضاء علـى التخلف أولاً .

وبالنسبة لمستوى الثروة فيكمن تأثيرها على إدارة مؤسسات المجتمع مـن خـلال الإمكانـات التـي تستخدمها إدارة هذه المؤسسات مثل المباني والطرق والكباري والسدود والمـواني بالإضـافة إلـى المـوارد الاقتصادية مثل الفحم والحديد والخشب والبترول وغيرها ، هذا بالإضافة إلى أن مستوى الثروة العقلية للبـشر يعتبر رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة ، حيث انه يؤثر في قدرة الأفـراد ، وجديـة الرجـل الإداري ، ومـدى ابتكاره لأساليب جديدة تؤدي بالمؤسسة إلى الهدف المنشود بأقل جهد وأقل تكلفة وأكبر فاعلية ممكنة .

وإذا انتقلنا إلى عامل الندرة أو الوفرة ، فلاشك انه يؤثر على حرية الرجـل الإداري وتـصرفه فـي مؤسسته ، فعلى سبيل المثال في المجتمع المتقدم تتوفر لدى الرجل الإداري كل الأجهـزة الحديثـة للاتـصال ، وهذا يعني تعدد قنوات الاتصال وجودتها في غالبية مؤسسات هذا المجتمع سـواء داخـل المجتمـع نفـسه أو خارجه أي وجود قنوات اتصال تربط هذه المجتمع بالمجتمعات الأخرى على مستوى عال من الجـودة ويترتـب على ذلك الحفاظ على الوقت وسهولة الارتباط بسوق العمل ، في حين غالبية الـدول الفقيـرة أو الناميـة أو المتخلفة فتسبب مشكلة الندرة في إفلاس كثير من مؤسساتها ، نظراً لعجـز هـذه المؤسـسات عـن مواكبـة المتغيرات العالمية .

- العامل الاجتماعي : يؤثر العامل الاجتماعي على نمط إدارة المؤسسات ، كما انه يؤثر على تطبيق أصـول الإدارة في هذه المؤسسات ، فعلى سبيل المثال الفرد الـذي ينـشأ فـي عائلـة معينة يكتسب من خلالها اتجاهاته وعاداته نحو السلطة ، وهنا يكـون تركيـزه موجهاً نحو اعتلاء السلطة ، ولعل ذلك يظهر في محاولة تحملـه المـسئولية ،

وتقمصه لعادات وتقاليد النظام الطبقي الذي ينتمي إليه ، ومن ثم يوجد صـــراع بينه وبين نفسه في محاولة منه لاستغلال عمليـــة الإدارة مـــن أجـــل الظهـــور والشهرة ، ومحاولة تقلده المناصب الإدارية العليا ، كما أن التركيبة الاجتماعية للمجتمع ، هي التي تتحكم في مصير هذا المجتمع ، فعلى سبيل المثال المجتمـــع الذي يسوده نظاماً طبقياً تحاول فئة معينة – أي التي تندرج تحت هـــذا النظـــام وتستظل بظله – أن توجه جميع أنشطة المجتمع لخدمة مصالحها بغض النظـــر عن مصالح المجتمع ، وبمعنى آخر فان العامل الاجتماعي يـــسهم فـــي تحديـــد توجه إدارة المجتمع نحو الهدف المنشود ، سواء كان هـــذا الهـــدف عامـــاً أو هدفاً فئوياً أي يخدم فئة قليلة من هذا المجتمع .

- العامل السياسي : يضطلع العامل السياسي بدور هام في تهيئة المناخ الـــصحي الـــلازم لتطبيـــق مبـــادئ الإدارة الناجحة ، فعلى سبيل المثال إذا كانت الأحزاب السياسية هدفها الأساسي هو الوصول إلى الحكم ، فلا شك أن شغل الوظائف الرئيسية بالدولـــة بالقرنـــاء أي الأصدقاء وأصحاب المصالح المشتركة يـــأتي فـــي المرتبـــة الأولـــى مـــن اهتماماتها بغض النظر عن الكفاءة البشرية أو القدرة الإدارية ، وهنـــا تتفـــشى عدوى الوساطة والمحسوبية في غالبية مؤسسات المجتمـــع ، أمـــا إذا كانـــت الأحزاب السياسية مشغولة بخدمة قضايا الوطن ، والسهر على حـــل مـــشكلات المواطن ، فلا شك تتغير منظومة الأولويات عندها ، فيأتي فـــي مقدمـــة هـــذه المنظومة الاهتمام بالعنصر البشري بوجه عام ، والكفاءات منه بوجه خـــاص ، مع التأكيد على سياسة المساواة بين جميع المواطنين ، ولا يفتح الباب إلا لمـــن يمتلك مفاتيحه العلمية والتي تتمثل في المـــؤهلات بالإضـــافة إلـــى المهـــارات والقدرات ، ويتقدم كل ذلك النزاهة والشفافية .
- العامل الأخلاقي : تعد منظومة القيم في أي مجتمع نتاج الاتجاهات العامة في هذه المجتمع بمعنـــى أنهـــا ليست خارجة عنه بل نابعة منه وتأصلت فيه عبر أفراده وجماعاته مـــن خـــلال التفاعلات والتعاملات المختلفة .

وهنا يأتي تأثير القيم الخلقية على أساليب الإدارة وخاصة في الميادين العمليـــة مـــن خـــلال نوعيـــة المصلحة ، فإذا سيطرت المصلحة الفردية على العاملين في المؤسسة ، فتكون النتيجـــة التـــضحية للمـــصلحة العامة من أجل المصلحة الشخصية ، وبالتالي ينتشر الفساد ويتغلغل في المؤســـسة ، وفـــي النهايـــة تتحـــول المصلحة العامة لخدمة المصلحة الفردية .

هذا بالإضافة إلى أن الاتكالية والتي تهمل إرادة الإنسان وتشكك في قدرته على التغيير ، وهـذا مـن شأنه أن يؤدي إلى إهمال الأساليب العلمية الحديثة في مجال إدارة المؤسسة ، وبالتالي يتدنى أداؤها ، وتنعـدم جودتها ، وتضيع سمعتها ، وفي النهاية تكون النتيجة الحتمية هي تخلف المجتمع ، وعلى هذا فان ثقـة إدارة أي مؤسسة بقدرة أفرادها على التغيير نحو الأفضل يسهم في تحقيق هـدف الارتقـاء الحـضاري والمجتمـع للمؤسسة ، على اعتبار أن الثقة في قدرة الإنسان أفضل من الثقة في التعامل مع الأموال .

كما أن الإدارة العصرية ترفض التركيز على القيم المادية وإهمال القـيم الروحيـة ، وإنمـا تنـادي بسياسة التوازن بينهما ، على اعتبار أن القيم المادية تأخذ بيد الإنسان نحو الراحة الماديـة والوصـول إلـى أعظم الكماليات ، كما أن القيم الروحية تقود الإنسان إلى أن يكون خلوقـاً فـي أداء العمـل ومحبـاً لإتقانـه ومحاسباً لنفسه عند التقصير ، ورافضاً للتهاون أو قبول الفشل .

سادساً : مفهوم دولة المؤسسات ومظاهرها :

تنطلق دولة المؤسسات من كون الحكم فيها لا يمارسه فرد أو فئة أو جماعة مـن النـاس ، وإنمـا يمارسه الشعب بمجموعه ، من خلال مؤسساته الدستورية ، وهذا يعني أن المؤسسات الدستورية في الدولـة هي الإطار الحقيقي والشرعي للممارسة الديمقراطية السليمة ، على اعتبار أن المواطن في ظلها يـأمن علـى يومه وغده ، ويطمئن على حاضره ومستقبله .

والمتتبع لمسيرة التاريخ الإنساني يجد أن حركة التقدم في كافة الدول كان من أهم أولوياتهـا إقامـة دولة المؤسسات ، على اعتبار أن مثل هذه الدولة تتيح الفرصة لإثبات الحـق وتحقيـق الحريـة ، وتخلـص الشعوب من القهر والاستغلال والطغيان والاستبداد ، ومن مميزات دولة المؤسسات ما يلي :

- التأكيد على الديمقراطية المباشرة على اعتبار أنها الوسيلة الرئيسة التي يمكن أن تمـارس مـن خلالهـا الشعوب سيادتها .
- احترام الحقوق الإنسانية والحريات العامة للمواطنين .
- تدعيم مبدأ الشرعية وسيادة القانون ، على اعتبار أنها تبرهن على انتصار الإنسان ضد الظلم والقهر .
- تساعد الإنسان على أن يصنع نفسه على أرضه ، ويتحكم في حياته ويشكل مصيره .
- التأكيد على أن الأمة صاحبة السيادة ومصدر السلطة .
- حماية حركة النضال الوطني ، والتركيز على حركة البناء والتحرير ، وسد كل المنافـذ أمـام محـاولات ظهور مراكز قوى جيدة في المجتمع .

وترتكز دولة المؤسسات في مصر على عدة دعائم أهمها :

- السلطة التنفيذية : وهي الإدارة الحاكمة ، وتتمثل في الحكومة المسئولة بكل أجهزتهـا عـن القطاعـات المختلفة بالدولة .

- السلطة التشريعية : وتتمثل في مجلس الشعب الذي يتولى الرقابة على السلطة التنفيذية ، ويعكس أحاسيس المواطن ، ويؤكد على حكم الشعب لنفسه بنفسه .
- السلطة القضائية : وتعتبر الضمان الأكيد لحقوق الفرد وحريته وكرامته ، من خلال إعلاء كلمة القانون .
- الصحافة : تعتبر السلطة الرابعة في الدولة وتمارس الرقابة والتوجيه ، وتقود الرأي ، وتعبر عن الجماهير ، وتكشف الحقائق ، وتنقد الانحراف وتحاسب عليه ، وتوجه الجهود نحو الهدف المنشود .
- المجالس القومية المتخصصة : وهي المؤسسة المسئولة عن وضع الاستراتيجيات والسياسات في كل المجالات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو التعليمية أو الخدمية ، وأثناء قيامها بهذه الأدوار تفعل الممارسة الجماعية وتستفيد من أصحاب العلم والخبرة .

ولا شك أن الحكم عن طريق المؤسسات يعني وجود قواعد ثابتة يحترمها قائد ولا يستطيع مخالفتها أو العمل بغيرها ، وإذا أراد تعديلها لابد من الرجوع إلى تلك المؤسسات نفسها ، وعلى هذا فان دولة المؤسسات تتسم بمجموعة من المظاهر أهمها :

- احترام القانون مع وضع الضوابط التي يعرف من خلالها المواطن حقوقه وواجباته .
- إتاحة الفرصة أمام قيادات التجمعات البشرية حتى تعبر عن رأيها ، مع تدعيم مشاركتها في اتخاذ القرارات العامة (النقابات – الأحزاب ، .... وغيرها) .
- مشورة المؤسسات الدستورية عند اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمصير المجتمع .
- تمثل المؤسسات قوى الشعب لضمان نجاح تطبيق الحرية وحماية الديمقراطية .
- التركيز على المبادئ والضمانات الأساسية من اجل تصحيح كافة الانحرافات أو الأخطاء ، حتى يتولد المجتمع الجديد الذي يسير بخطى وثابة نحو الهدف المنشود .
- تدعيم سيادة الشعب ، وإقامة دولة الديمقراطية .
- تدعيم الحرية الملتزمة بالوحدة الوطنية ، ورفض النزاعات الطبقية أو العنصرية أو الطائفية .
- رفض دعاوى الانهزامية أو الانتهازية ، والعمل على نجاح الأعمال السياسية .

سابعاً : مفهوم المؤسسة وأركانها :

تعتبر المؤسسة بمثابة مرفق عام يدار عن طريق مجموعة من العاملين يرأسهم مدير ، وتطلع بنشاط معين سواء كان تجارياً أو صناعياً أو زراعياً أو مالياً أو تعاونياً أو تعليمياً ، ومن ثم فهي تمتلك ميزانية مستقلة ، وتتمتع بالشخصية المعنوية ، وتخضع للرقابة الإدارية ، وتعمل على تحقيق أهداف محددة للدولة .

وترتكز المؤسسة العامة على أربع أركان رئيسة هي :

- تنتج منتج معين أو تقدم خدمة معينة .
- تتمتع بشخصية معنوية يحدد ملامحها القانون الخاص بها .
- تتمتع بحرية ، وتخضع لقوانين وتشريعات ورقابة عامة .
- تتمتع بإدارة مستقلة تهيئ لها مزيداً منن حرية التصرف حتى تنجز أعمالها بسرعة .

وتنقسم المؤسسات العامة في المجتمع إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي :

(أ) القسم الأول : وينظر إلى المؤسسات من خلال نشاطها ويندرج تحتها :

- مؤسسات تنموية متعددة الأغراض : وتجمع هذه المؤسسات بين تنمية الاقتصاد القومي وتنمية الوظائف التمويلية ذات النوع الخاص لتنفيذ خطة التنمية ، وبين التوجيه والإشراف على سياسة الوحدات الإنتاجية التابعة لهذه المؤسسة ، وذلك بما يتفق مع أهداف خطة التنمية ، وتهدف هذه المؤسسات إلى رفع معدلات التنمية وتحقيق التوازن بين قطاعات المجتمع المختلفة .
- مؤسسات نوعية متخصصة : وهي مؤسسات تقوم بإنشاء وإدارة مشروعات معينة ، أي أنها تختص بفرع معين أو وجه معين من أوجه النشاط الاقتصادي وتركز على الإنتاج من أجل إحداث التنمية للمجتمع .

(ب) القسم الثاني : وينظر إلى المؤسسات من حيث غرضها ويندرج تحتها :

- مؤسسات تقليدية أو إدارية : وهي مؤسسات تقوم على مرافق فنية تقتضي استقلالية الهيئات القائمة عليها في إدارة شئونها حتى تتوفر لها أسباب النهوض برسالتها على أكمل وجه ، ومن أمثلة هذه المؤسسات الجامعات ، المركز القومي للبحوث .
- مؤسسات اقتصادية : وهي مؤسسات تقوم على مرافق اقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية أو زراعية أو مالية .
- مؤسسات مهنية : وتقوم هذه المؤسسات على مرافق عامة تستهدف تقديم خدمات إلى كافة أنواع الجماهير .

(ج) القسم الثالث : وينظر إلى المؤسسات من حيث مدى نشاطها ويندرج تحتها :

- مؤسسات عامة قومية : وتركز على أداء نشاط عام وشامل ، ومن ثم يعم نفعها كل المواطنين مثل الهيئة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية .
- مؤسسات عامة إقليمية أو محلية : وتركز على أداء نشاطها عبر إقليم معين من الدولة مثل مؤسسة النقل العام لمدينة القاهرة .
- مؤسسات دولية : وتركز على تقديم مصالح مشتركة من خلال توقيع الاتفاقات بين الدول والشعوب .

مراجع الفصل الأول وهوامشه

أولاً : المراجع العربية :

١- إسماعيل عبد المنعم : إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩١ .
٢- حمد رقيط : المسئولية الإدارية في الإسلام ، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، ١٩٩٦ .
٣- حمدي المعاز : وظائف الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٤ .
٤- سامية محمد فهمي : الإدارة في المؤسسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩١ .
٥- شوقي حسين عبد الله : أصول الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨١ .
٦- عاطف محمد عبيد : أصول الإدارة والتنظيم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٢.
٧- علي السلمي : الإدارة المصرية – رؤية جديدة ، مكتبة الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٨٩ .
٨- علي محمد عبد الوهاب : استراتيجيات التحفيز الفعال – نحو أداء بشري متميز ، دار التوزيع والنشر الإسلامي ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
٩- فاتن كمال ، سهير نور : الإدارة العلمية لشئون الأسرة ، دار القلم ، دبي ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، د.ت .
١٠- كمال حمدي أبو الخير : أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين شمس، القاهرة ، ١٩٨٩.
١١- ليلى شحاتة : الإدارة العامة ، ط٢ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢ .
١٢- محمد علي شتا : إدارة المؤسسات ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٧ .
١٣- محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم ، دار الكتب الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٧ .
١٤- محمد فتحي : زيارة لمعسكر الإداريين ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠٢ .
١٥- ـــــــــ : ٧٦٦ مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة، ٢٠٠٣.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

16- George Terry : Principles of management , 5th ed , Richard Irwin , Homewood , 1993 .
17- Joseph G . Monds : Operation Management- Theory & Problems, McGraw – Hill book Company , New York , 1996.

الفصل الثاني
رؤيـــــــة
المدارس الفكرية
للعنصر البشري

*** ويتضمن :**

أولاً : مقدمة .

ثانياً : رؤية المدرسة العلمية .

ثالثاً : رؤية المدرسة السلوكية .

رابعاً : خصائص العنصر البشري .

خامساً : عوامل ارتباط العنصر البشري بالمؤسسة .

سادساً : العوامل التي تؤثر في مشاركة العاملين عند اتخاذ القرارات .

سابعاً : مداخل دراسة العنصر البشري .

قالت الإدارة :
" يحتاج الإنسان إلى فكر حتى يبني شخصيته ، ويحتاج أيضاً إلى معرفة حتى يتكيف مع حياته ، ويحتاج إلى الثقافة حتى يكون مهذباً ، وبذلك يصبح الفكر أهم دعائم شخصية الإنسان ، وتصبح المعرفة جوهر تلك الشخصية ، أما الثقافة فتمثل مادة بناءها "

أولاً : مقدمة :

يعتبر العنصر البشري بمثابة العمود الفقري في المؤسسة ، على اعتبار انه هو المسئول عن تحقيق نمو المؤسسة وتميزها في المجتمع ، وذلك من خلال مجموعة الوظائف التي تؤديها أو الخدمات التي تقدمها للمجتمع .

وعلى هذا فان إدارة الموارد البشرية تعد عملاً إنسانياً بالدرجة الأولى ، ينطلق من الحفاظ على العلاقات الإنسانية بين الأفراد ، وبالتالي تركز من خلال معناها أو محتواها على دراسة الإنسان العامل ، على اعتبار أن أي مؤسسة لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا من خلال عمل هذا الإنسان ، هذا بالإضافة إلى أن إنتاجية العاملين في أي مؤسسة تأثر وبدرجة كبيرة بالعوامل السيكولوجية والاجتماعية ، كما أن القيم الإنسانية تضطلع بدور هام في تنمية الروح المعنوي لدى العاملين .

وهنا يقع على عاتق إدارة المؤسسة الاهتمام بتوفير وتهيئة المناخ الصالح الذي يسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس ، ويحافظ على الاحترام المتبادل بينهم ، وينمي احترام الذات .

ثانياً : رؤية المدرسة العلمية :

يعتبر تايلور من أهم رواد الإدارة العلمية حيث حاول تطبيق المبادئ العلمية للإدارة في مؤسسات الأعمال ، وذلك من أجل تحقيق كفاءة إنتاجية عالية من خلال العاملين بها ، وقد ركزت المدرسة التايلورية على عدة نقاط أهمها :

- تكوين المدير رؤية شاملة عن الأتباع .
- تطوير طرق العمل ، والارتفاع بكفاءتها .
- تشجيع العاملين بالمؤسسة حتى يعملون بجدية ويحققوا الهدف المنشود .
- تحديد كمية العمل التي يقوم بها كل عامل .
- تحديد الأعمال والواجبات التي يجب أن يقوم بها كل عامل في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة .
- حصول العامل على أجر عادل مقابل ما يقدمه للمؤسسة من عمل أو خدمات .

وجاء بعد ذلك هنري فايول وقدم مجموعة من المبادئ التي يحاول من خلالها توجيه العنصر البشري وإدارته ، وتوضيح كيفية التعامل معه ، ولعل أهم هذه المبادئ ما يلي :

- مبدأ الترتيب والنظام : ويعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بين أرجاء المؤسسة من أجل ارتفاع الكفاية الإنتاجية للعنصر البشري .
- مبدأ العدالة : ويعني معاملة العناصر البشرية بالمؤسسة بعدالة ومساواة بعيداً عن الظلم أو المحسوبية ، وبالتالي تشيع روح الجماعة ، والعمل الفريقي بين العاملين .
- مبدأ استقرار العاملين : ويعني أن استقرار العاملين بالمؤسسة ، يساعد على ارتفاع الروح المعنوية لديهم ، وزيادة إنتاجيتهم ، وارتفاع معدل دوران العمالة .
- مبدأ توليد روح الابتكار : ويعني قيام الرئيس في كل مجالات عمل المؤسسة ، بتشجيع المرؤوسين عن طريق تقديم المقترحات التي تساعدهم على تطوير أعمالهم ، ورفع إنتاجيتهم .
- مبدأ روح الفريق : ويعني تحقيق التماسك بين العاملين ، والاهتمام بزيادة التعاون بينهم ، حتى تتحقق أهداف المؤسسة .

ثالثاً : رؤية المدرسة السلوكية :

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على المدرسة العلمية ، حيث أن المدرسة السلوكية عارضتها ، واهتمت بدراسة مجموعة المتغيرات التي تؤثر في إنتاجية المؤسسة ، ومن رواد هذه المدرسة " التون مايو " والذي صاغ أفكاره حول العنصر البشري بالمؤسسة فيما يلي :

- الاهتمام بالحالة النفسية للعاملين حتى يزداد الإنتاج باستمرار .
- الاهتمام بالحالة الصحية للعاملين ، مع إزالة كل المخاوف التي تنتج عن هذا المجال .
- الاهتمام بعملية الإشراف على العاملين بالمؤسسة وتوجيههم ، نحو الهدف المنشود .
- تحفيز العنصر البشري نحو العمل ، حتى يحقق أعلى إنتاجية ، وبالتالي ترتفع روحه المعنوية .
- استشارة العاملين بالمؤسسة ومحاولة إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل .

وجاءت دراسات " أبراهام ماسلو " حتى تحاول فهم سلوك العاملين في العمل ، مع التركيز على إشباع حاجاتهم ، وذلك من خلال :

- إشباع الحاجات الفسيولوجية للإنسان .
- توفير الأمان .
- توليد الانتماء .
- احترام النفس البشرية .
- تحقيق الذات .

على اعتبار أن إشباع الحاجات الفسيولوجية للإنسان والتي تتمثل في المأكل والمشرب والمسكن ... وغيرها ، مع توفير الأمان ، والذي يحمل بين طياته تجنب المخاطر أثناء العمل ، وبمعنى آخر ضرورة تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ، ويأتي بعد ذلك الشعور بالانتماء سواء انتماء للمؤسسة ، أو انتماء للعمل الذي يقوم به الإنسان .

وتأتي الحاجة إلى الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس كضرورة هامة للمؤسسة حتى تحقق أهدافها ، وأخيراً يأتي تحقيق الذات ، والذي يعني شعور الإنسان بإمكانية تفوقه واستغلال قدراته ومواهبه ، وتوظيف كفاءته من أجل تحقيق أهدافه .

وتأسيساً على ما سبق فان دفع الإنسان نحو العمل يتوقف على رغبته في إشباع الحاجات الفسيولوجية ، على اعتبار الإشباع النفسي والمعنوي هو الذي من خلاله يحاول الإنسان الوصول إلى مرحلة الامتياز في عمله .

وتلى نظرية " ماسلو " نظرية " دوجلاس ماك جريجور " (نظرية X&Y) والتي ينظر من خلالها إلى المرؤوسين على أنهم أفراد كسالى ، يكرهون العمل ، وبالتالي فهم غير أمناء عليه ، وغير قادرين على تحمل المسئولية ، وينقصهم الطموح ، بالإضافة إلى كونهم يفضلون أن يقادوا بدلاً من أن يقودوا ، وتلك هي افتراضات نظرية X ، والتي يكون المدير في إطارها مديراً أوتوقراطياً Autocratic أي مستبداً ، لا يقدر قدرة وكفاءة المرؤوسين على العمل أو العطاء .

في حين جاءت نظرية Y معاكسة في افتراضاتها لنظرية X حيث أنها تنظر إلى الإنسان على انه قادر على العمل وراغب فيه ، ويحب أن يتعلم ، ويستطيع أن يتحمل المسئولية ، بل وينجز أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار ، وفي ظل هذه النظرية يكون المدير مديراً مشاركاً ، بمعنى انه يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، كما انه يميل إلى تفويض السلطة ، ويحب تطبيق نظام اللامركزية في الإدارة من اجل تحقيق إثراء الوظيفة .

وعلى أية حال فان (نظرية X&Y) قد ساهمتا في تطوير السلوك الإداري من خلال الاهتمام بمفاهيم القيادة الرشيدة التي تدفع المرؤوسين نحو تحقيق مزيداً من الإنتاجية في العمل .

وإذا انتقلنا إلى فردريك هيرزبرج وجدناه يهتم بدراسة العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ، ومن هذه العوامل :

- العوامل الصحية (Hygiene) : ومن خلالها يتحقق للإنسان العامل مستوى معين من الرضا الوظيفي ، ويندرج تحت هذه العوامل ظروف العمل ، الأجر أو الراتب ، علاقة الرئيس بالمرؤوس ، نوع السياسة الإدارية المتبعة في المؤسسة ، مع العلم أن غياب مثل هذه العوامل يؤدي إلى عدم رضا الإنسان العامل عن وظيفته .
- العوامل الدافعة (Motivators) : والتي من خلالها يجد الإنسان العامل الرضا التام عن وظيفته ، ويندرج تحت هذه العوامل نوع العمل الذي يقوم به العامل ، احتمالات الترقي له ، درجة تقدمه في العمل ، درجة انجازه في العمل ، درجة تحمله للمسئولية ، مع الأخذ في الاعتبار أن غياب هذه العوامل لا يؤدي إلى كره العامل للعمل ، أو عدم رضاه عنه .

رابعاً : خصائص العنصر البشري :

تتمثل خصائص العنصر البشري في :

- **الفكر .** – **الثقافة .**
- **العاطفة .** – **الإرادة .**
- **السلوك .** **وسوف نوجزها على النحو التالي :**

- **الفكر : يعد الفكر حجر الأساس الذي تنمو عليه كل عناصر الشخصية ، فطريقة التفكير تمثل المنهج أو الأسلوب الذي يمارس من خلاله الفكر نشاطاته المختلفة ، فإذا كانت طريقة التفكير تقوم على أساس الحس والتجربة كان التفكير مادياً تجريبياً ، تصبح من خلاله المكاسب المادية هدفاً منشوداً ، والقيم الروحية تصبح غائبة أو ثانوية ، وإذا كانت طريقة التفكير تلجأ إلى استخدام المنهج العقلاني ، فإنها آنذاك تستطيع أن تدرك – الشخصية – القيم والأخلاق ، وبالتالي تصبح المكاسب المادية عند الإنسان ثانوية ، أما القيم الروحية فترتقي حتى تصبح مسلكاً شريفاً ونظيفاً يؤدي بصاحبه إلى الحياة الصحيحة .**
- **الثقافة : تعد الثقافة بمثابة منظومة المعرفة التي تؤثر في اتجاه السلوك الإنساني ، وبالتالي فهي توجه حياة الإنسان ، بمعنى الإنسان المثقف هو ذلك الإنسان المهذب الذي هذبت المعارف التي اكتسبها كل سلوكه ، بل وخلصت الإنسان من الشوائب والانحرافات ، وبالتالي فهو إنسان يحمل الفكر السليم ، ويسلك السلوك السوي .**
- **العاطفة : تعد العاطفة بمثابة الرابطة أو العلاقة النفسية بين الإنسان من جهة وبين الله والناس والأشياء التي تحيط به من جهة أخرى ، ومثل هذا الاتجاه – اتجاه الحب أو الكراهية – هو الذي يحدد الموقف النفس للإنسان ، سواء نحو نفسه ، أو نحو غيره وهنا تكون العاطفة .**

وإذا كانت عاطفة الإنسان إنسانية نبيلة تتسلم بالنقاء ، والسلامة من الانحراف ، وترتبط بحب الله ، وحب الناس ، وحب العالم من حوله ، فهنا تتجسد قيم الخير والجمال ، وتتفاعل أحاسيسه ومشاعره ، مع الآخرين ، فيتألم إذا رأى فقيراً جائعاً أو إنساناً ألحت عليه المحنة بضراوتها ، ويسر إذا رأى السرور يملأ قلوب الآخرين ، ويفرح إذا رأي غيره يفعل الخير ، ويمتلئ قلبه سروراً إذا شاهد شيئاً جميلاً ، معنى ذلك أن عاطفة الخير ترشد وتضبط خط سير الإنسان ، وتجعله يقظ الوجدان ، سليم الاتجاه ، متزن الانفعال ، وهذا أهم مطلب للإدارة العصرية في القائد أو المدير العقلاني ، الذي يبتعد عن الحسابات الآنية العاجلة ، ويبتعد عن الانفعالات أو الاندفاعات ، ويتخلص من حالات طغيان الأنانية ، ويحبذ الضمير اليقظ والعقلية البناءة ، وينادي بالشخصية الصادقة المخلصة في العمل .

- **الإرادة : وهي عبارة عن شيء معنوي يوجد في كيان الإنسان ، ويقع داخل مكونات شخصيته ، وعن طريقه يستطيع الإنسان أن يمتنع عن فعل الخطأ ، والصبر عن المنح ، وتحمل الشدائد ،**

وأداء واجبه بتفانٍ وإتقان ، لأن هذه الإرادة تجعله قادراً على الاختيار ، متمكناً من القبول والرفض ، وذلك على ضوء معايير ومقاييس واضحة ومحددة .

معنى ذلك الإنسان الناجح يستطيع عن طريق إرادته القوية أن يلتزم بمنهج حياتي يجعله يسيطر على شخصيته ويقودها نحو الهدف ، لأنه يمتلك إرادة قوية تعينه على تحمل مسئولية العمل ، وتبعات الحياة ، في حين أن الشخصية الإنسانية التي تفقد إرادتها فهي عبارة عن شخصية هلامية مائعة قلقة ، متأرجحة لا تعرف منهجاً ، ومن ثم ضاع هدفها .

- السلوك : ونعني به هنا السلوك الملتزم الذي يضع كل فعل ، ويضع كل موقف في ميزان قبل أن يقدم عليه ، فان وجده فعلاً قويماً أو ايجابياً يتسق مع منهج الحق والخير ، أجاز لنفسه الإقدام عليها والشروع في تنفيذه ، أما أن وجده فعلاً متعارضاً مع منهج الحق والخير هم برفضه، وتعمد إلغاءه، بل والانسحاب منه.

وتأسيساً على ما سبق فان الشخصية الإدارية الناجحة تمتلك من السمات والتوجهات التي تميزها عن غيرها ، ومن هذه التوجهات ما يلي :

⇐ العقلانية : وتعني أن الشخصية الإدارية الناجحة يسيطر العقل على كل تصرفاتها ودوافعها ، وطريقة تفكيرها ، فالمنهج العقلاني يقودها ، والتفكير العقلاني يوجهها ، والاتجاه العقلاني يقودها نحو تطبيق قواعد الأخلاق .

⇐ الايجابية : وتعني أن الشخصية الإدارية الناجحة ترفض الهدم والتخريب ، وترفض أيضاً الجمود ، ولا تعترف بالهزيمة ، لأنها لم تتهرب من تحمل أعباء المسئولية ، وتحاول مواجهة الصعاب ، كما أنها مؤهلة للعطاء ، وتمتلك القدرة على الإبداع فهي شخصية :

- ترى قوتها في دينها .
- وترى حزمها في لينها .
- وترى إيمانها في يقينها .
- وترى حرصها في علمها .
- وترى علمها في حلمها .
- وترى قصدها في غناها .
- وترى خشوعها في عبادها .
- وترى تجملها في فاقتها .
- وترى صبرها في شدتها .
- وترى نشاطها في هداها .
- وتؤكد على طلب الحلال .
- وتتحرج عن الطمع .
- وتعمل العمل الصالح على وجل .
- تمسى وهمها الشكر .
- تصبح بهمها الذكر .
- تبيت في حذر من الغفلة .
- تصبح في فرح من الفضل والرحمة .
- تمزج الحلم بالعلم .
- تمزح القول بالعمل .
- الخير منها مأمول .
- الشر منها مأمون .
- تعفو عمن ظلمها .

- تعطي من حرمها .
- تصل من قطعها .
- تقبل على الخير .
- تدبر عن الشر .
- حاضرة في معروفها .
- في الزلزال وقورة .
- في المكارة صبورة .
- في الرخاء شكورة .
- لا تحب الألقاب .
- تباعدها زهد ونزاع .
- دنوها لين ورحمة .
- ترفض المكر والخديعة
- تكره لكذب والعظمة .
- لا تدخل في الباطل .
- ولا تخرج من الحق .

⇐ الالتزام : وتعني أن الشخصية الإدارية الناجحة تحاول بناء وحدة فكرية وسلوكية متماسكة ، وبالتالي لا يوجد بها تناقض أو انحراف ، فهي تؤدي عملها ضمن تنظيم اجتماعي يسوده التنسيق والتوافق من أجل إحراز الهدف المنشودة .

⇐ التوجه المستمر نحو الكمال : ويعني الشخصية الإدارية الناجحة تحاول أن تتخذ لنفسها مثلاً أعلى ، وقيماً عليا تقودها نحو الكمال البشري ، الذي يمكن أن يتجسد في القدوة الفذة بالرسول صلى الله عليه وسلم امتثالاً لقوله تعالى : " لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الأخر وذكر الله كثيراً " سورة الأحزاب / آية ٢١ ، وفي هذا الإطار تبرمج الشخصية الإدارية الناجحة مسيرتها ، وتصحح مواقفها ، فإطار الحركة عندها حدوده العدل والرحمة والصدق والعلم ، ومحور ارتكازها الحلم والكرم ، وشعارها الشفقة والسلام ، وهذا كله يعد سعياً وراء الكمال .

⇐ الاتزان : ويعني أن الشخصية الإدارية الناجحة متزنة بطبيعتها ، لا تعرف الانفعال ، ولا يسيطر عليها التفكير المادي ، وترفض الانحراف الفكري ، وبالتالي لا تطغى الميول والنوازع على قوتها ، فهي شخصية تفكر من أجل أن تنتج ، وتنشط من اجل أن تعطي ، وتمارس أعمالها بجدية حتى تكون ايجابية ، فمنطقها الاعتدال ، وسلوكها الاتزان .

⇐ يقظة الضمير والحس الوجداني : ويعني أن الشخصية الإدارية الناجحة تتمتع بحس إنساني يقظ وضمير متفتح ، تميل إلى العطف والرحمة ، تنفر من الشدة والقسوة ، سريعة الإحساس ، وجدانية المشاركة ، رقيقة القلب ، تحب التعاون ، ضميرها حي ، ووجدانها مرهف ، تحاسب نفسها أولاً بأول .

خامساً : عوامل ارتباط العنصر البشري بالمؤسسة :

توجد مجموعة من العوامل التي تسهم في زيادة ارتباط العنصر البشري – العاملين بالمؤسسة – ومن هذه العوامل ما يلي :

- قدرة المؤسسة على إشباع حاجات العاملين .
- وجود أهداف واضحة ومعلنة للجميع .
- إحساس العاملين بقيمة العمل الذي يقومون به .
- مشاركة العاملين في أمور المؤسسة .
- مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم .

وسوف نوجزها على النحو الأتي :

- قدرة المؤسسة على إشباع حاجات العاملين : لا شك أن العنصر البشري الذي يعمل في أي مؤسسة سواء كانت خدمية أو إنتاجية لديه مجموعة من الحاجات المتعددة والمتعددة ومنها ما هو فسيولوجي ومنها ما هو نفسي ، ومنها ما هو اجتماعي ، وإشباع مثل هذه الحاجات تؤدي إلى زيادة انتماء هؤلاء العاملين من خلال عملهم بالمؤسسة التي يعملون فيها ، ويندرج تحت هذه الحاجات ما يلي :

أ) الحاجة إلى الأمن : وهي حاجة نفسية اجتماعية يشعر من خلالها العاملين بالاستقرار في العمل ، وبالتالي يزداد ارتباطهم بالمؤسسة .

ب) الحاجة إلى التقدير : فلا شك أن إشباع حاجة العاملين من خلال التقدير المادي أو المعنوي يؤثر تأثيراً ايجابياً على سلوكهم داخل المؤسسة ، وخارجها ، وبالتالي ينعكس ايجابياً على إنتاجية المؤسسة .

ج) الحاجة إلى التقدم والنجاح : حيث أن المؤسسة يمكن أن توفر فرص النجاح للعاملين بها من خلال تهيئة المواقف ، وتوفير الفرص المؤدية إلى إثبات الذات وتحقيق التقدم المنشود لهؤلاء العاملين ، على اعتبار أن إشباع هذه الحاجة لديهم يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم ، ورفع روحهم المعنوية ، وزيادة ارتباطهم بالعمل وبالمؤسسة .

د) الحاجة إلى الانتماء : عندما تهتم المؤسسة بإشباع حاجة العاملين للانتماء سواء لجماعة العمل التي يعمل معها ، حتى تعترف بوجوده وجهوده ، وبالتالي يشعر العاملين بقيمتهم في هذه المؤسسة ، ويزداد انتماء كل عامل منهم سواء لقسمه ، أو لوحدته ، أو لإدارته ، وفي النهاية يزداد ارتباطه بالمؤسسة ككل .

هـ) الحاجة إلى تحقيق الذات : عندما تهتم المؤسسة باستغلال قدرات العنصر البشري ، وتساعده على إثبات ذاته ، وتتيح له الفرصة حتى يوظف مواهبه ، وينميها من أجل مصلحة العمل بالمؤسسة ، آنذاك يزداد تماسك العاملين بالمؤسسة ، ولا يدخرون جهداً من أجل الارتقاء والحفاظ على سمعتها.

- وجود أهداف واضحة ومعلنة للجميع : لاشك أن أي مؤسسة حينما تضع لنفسها مجموعة من الأهداف الواضحة والمحددة ، وتحث العاملين على تحقيقها سواء كانت هذه الأهداف أهداف عامة على مستوى المؤسسة ككل ، أو تخص وحدة من وحداتها أو قسماً من أقسامها ، فوجود مثل هذه الأهداف يسهم في توجيه سلوك العاملين توجيهاً ايجابياً ، فترتفع روحهم المعنوية ، وتقوى علاقات العمل ، وتتقدم المؤسسة ، مع الأخذ في الاعتبار قدرات العاملين وإمكاناتهم ، وتحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، سواء كان أهداف قصيرة المدى أو أهداف طويلة المدى .
- إحساس العاملين بقيمة العمل الذي يقومون به : نظراً لأن العمل يعد محور حياة الإنسان ، فمن خلال العمل يحصل الإنسان على دخله اليومي أو الأسبوعي أو الشهري ، ومن ثم يستطيع مواجهة مطالب الحياة المتنوعة والمتزايدة .

ولكي يتحقق إحساس الفرد بقيمة العمل الذي يقوم به فان ذلك يتطلب قيام إدارة المؤسسة بتوعية العاملين بأهمية الأعمال التي يقومون بها ، مع التركيز على قيمة كل عمل بالمؤسسة ، مع الاهتمام بإشباع حاجاته المادية والعقلية والنفسية الاجتماعية ، ومن ثم يزداد تمسكه بالعمل ، ويزداد أيضاً ارتباطه بالمؤسسة ، كما أن تدعيم روح الفريق ، وروح الأسرة الواحدة ومحاربة الانغلاق والتعصب والتحيز كل هذه الأمور تسهم في النهاية إلى شعور الموظف بقيمته وقيمة العمل الذي يقوم به في المؤسسة التي يعمل بها .

- مشاركة العاملين في أمور المؤسسة : تعتبر مشاركة العاملين في تسيير أمور المؤسسة التي يعملون بها أهم وسيلة لرفع الروح المعنوية لديهم وزيادة ارتباطهم بالعمل ، ويمكن أن تتمثل المشاركة في عدة صور أهمها:

أ) المشاركة في اتخاذ القرار : وذلك عن طريق التعرف على أفكار العاملين ووجهة نظرهم تجاه كل قرار قبل اتخاذه بالمؤسسة .

ب) المشاركة في المعلومات : حيث أن مشاركة العاملين في المعلومات سواء المتعلقة بالجوانب السارة أو غير السارة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة ، والتماسك عند مواجهة المخاطر التي تهدد المؤسسة التي يعملون بها .

ج) المشاركة في إحداث التغيير : لا شك أن مشاركة العاملين في إحداث التغيير سواء كان هذا التغيير في النظم أو اللوائح ، أو التغيير في طرق العمل وأدواته وآلاته تسهم في تأييد العاملين للتغيير وحرصهم على نجاحه ، وتقبلهم لنتائجه ، أو الآثار التي تترتب عليه .

وهناك مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها أن يشارك العاملين في تطوير نظام المعلومات بالمؤسسة ، تتمثل في :

- المشاركة عن طريق الاجتماعات واللجان : حيث أن هذه الاجتماعات أو اللجان تتيح للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة التي تؤثر على العمل بالمؤسسة .
- المشاركة عن طريق صندوق المقترحات والشكاوي : حيث انه إذا أخذت المقترحات والشكاوى التي توضع في الصندوق الخاص بها بمحمل الجد ، فلا شك أنها سوف تسهم في حل مشكلات العاملين ، وبالتالي يحدث تطوير لعمل المؤسسة .
- المشاركة عن طريق الاستقصاءات : حيث أن استجابة العاملين لأسئلة الاستقصاءات التي تصممها إدارة المؤسسة من أجل استطلاع رأيهم نحو بعض القضايا أو مشكلات العمل ، أو وسائل تطوير هذا العمل ، تعد إحدى صور المشاركة الفاعلة من جانب العاملين لتحسين العمل وتطويره وحل مشكلاته .

سادساً : العوامل التي تؤثر في مشاركة العاملين عند اتخاذ القرارات :

توجد مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر على حجم ونجاح مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، أو عند مواجهة المشكلات التي تعترض المؤسسة التي يعملون بها ، ومن هذه العوامل ما يلي :

- مستوى خبرات العاملين .
- أهمية المشكلات بالنسبة للعاملين .
- نمط القيادة السائد .
- درجة تدريب العاملين على المشاركة .

وسوف نوجزها على النحو الآتي :

- مستوى خبرات العاملين : فمن خلال المعايشة الميدانية لبعض المؤسسات لاحظنا انه كلما ارتفع مستوى خبرات وقدرات ومهارات العاملين كان هذا أدعى إلى مشاركتهم بفاعلية في اتخاذ القرارات ، ومواجهة المشكلات التي تواجه المؤسسة ، والعكس صحيح .
- أهمية المشكلات بالنسبة للعاملين : حيث أنه من المتعارف عليه أن الإنسان تقل مشاركته سواء بالحوار أو النقاش في القضايا أو المسائل الهامشية الغير الهامة ، في حين ينشغل كثيراً بالقضايا الملحة والمشكلات التي تهمه ، ولا شك أن مثل هذه الأمور تنطبق على غالبية العاملين في مختلف المؤسسات ، فلا تشغلهم إلا المشكلات التي تهمهم ، ولا تقلقهم إلا القضايا التي تلمس حياتهم من قريب ، وهنا تكون مشاركتهم مشاركة فاعلة .
- نمط القيادة السائد : لا شك أن كل مؤسسة يسودها نمط قيادي معين يقود المؤسسة نحو انجاز أعمالها لتحقيق أهدافها ، وعلى هذا فان القيادة الديمقراطية تؤمن بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، وسماع رأيهم في المشكلات التي تواجههم ، في حين أن القيادة الديكتاتورية أو المستبدة ترفض هذا ، ولا تؤمن إلا بإتباع سياسة القهر مع العاملين من أجل زيادة الإنتاج ، وفي آخر الطرف القيادي تأتي القيادة

الفوضوية ، وهي قيادة همجية ، أهدافها غامضة ومشتتة ، يغلب عليهـا الاهتمـام بالمصالح الشخصية ، وأنانية النفع المتبادل ، وبالتالي لا يهمها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أو في مواجهة المشكلات التي تعترضهم .

- درجة تدريب العاملين على المشاركة : على اعتبار أن المشاركة الجيدة للعاملين في صنع القـرار واتخـاذه ، أو مواجهة المشكلات التي تعترضهم أثناء العمل بالمؤسسة تتطلب مستوى مرتفع مـن الخبرة والقدرة والمهارة ، ومثل هذه الأمور تحتاج إلى تدريب مـن اجـل صـقلها وتوظيفها في مجالات العمل المختلفة ، مع الاستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة في مثل هذه المجالات .

معنى ذلك انه كلما كان هناك اهتمام بتدريب العاملين حول مستجدات العصر وثوراته المختلفة ، زادت قدرتهم على تحمل المسئولية ، ونمت مشاركتهم في مواجهة المشكلات التي تعترض المؤسسة التي يعملون بهـا ، والعكـس صحيح .

سابعاً : مداخل دراسة العنصر البشري :

توجد مجموعة من المداخل التي يمكن من خلالها دراسة العنصر البشري ، ولعل من أبرزها :

- المدخل القانوني . - المدخل الوظيفي .
- المدخل السلوكي . - المدخل البيئي المقارن . وسوف نوجزها على النحو الآتي :

- المدخل القانوني : ويركز هذا المدخل على الجوانب الدستورية والسياسية مع توضيح العلاقات الرسـمية وغيـر الرسمية بين العاملين في أي مؤسسة بالدولة والتأثيرات المتبادلة بينهم ، ولا شك أن أي مؤسسة تشبه الكائن الحي من الحركة المستمرة، حتى تنمو وتتقدم ، وفي نفـس الوقت ترفض أن تكون كالجثة الهامدة والراقدة في قبور نصوص القانون .
- المدخل الوظيفي : ويركز هذا المدخل على أن إدارة أي مؤسسة تعتمد على مجموعة من الوظائف، ومن ثم يجب الاهتمام بالعنصر البشري الذي يشغل هذه الوظائف .
- المدخل السلوكي : ويركز هذا المدخل على الدراسة النفسية والاجتماعية للعاملين ، وذلك من خلال تحليل السلوك الإنساني للعاملين ، بمعنى أن الإنسان يعد محور اهتمام المدخل السلوكي ، لأنه يعتبر كائن متحرك تتحرك سلوكياته ومشاعره عبر مجموعة من العوامل التي تـؤثر فـي قراراته وأعماله .
- المدخل البيئي المقارن : ويعتمد هذا المدخل على تحليل البيئة السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية التـي تعمل من خلالها إدارة المؤسسة ، كما انه يركز على دراسة البيئة ودراسة خصائص المجتمع ، وانعكاساتها على العنصر البشري الـذي يعتبـر بمثابـة الأداة الفاعلـة والمحركة للمؤسسة .

مراجع الفصل الثاني وهوامشه

أولاً : المراجع العربية :

١- حمدي المعاز : وظائف الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٤ .

٢- سيد الهواري : الإدارة – الأصول والأسس العلمية ، ط١٢ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .

٣- على أحمد على وآخرون : أسس العلاقات الإنسانية بالمنشآت النظرية والتطبيقية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

٤- علي الباز : أصول علم الإدارة العامة ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ٢٠٠١.

٥- على عبد المجيد عبده : الأصول العلمية للإدارة والتنظيم ، ط١١ ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٠ .

٦- علي محمد عبد الوهاب : مقدمة في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، ١٩٨٨ .

٧- مدني علاقي : الإدارة – دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، مكتبة دار جدة ، السعودية ، ٢٠٠٢ .

٨- محمد عبد الله عبد الرحيم : أساسيات الإدارة والتنظيم ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٨٦ .

٩- محمد علي شهيب : استراتيجيات وسياسات الأعمال ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٨٧ .

١٠- محمد يس ، مدني علاقي : وظائف الإدارة ، مكتبة الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٩٥ .

١١- منصور فهمي : الإنسان والإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٢ .

١٢- ———— : إدارة القوى البشرية في الصناعة – إدارة الأفراد ، ج١ ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٢ .

١٣- ———— : إدارة القوى البشرية في الصناعة – إدارة العلاقات الصناعية ، ج٢ ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٢ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

14- R . Wohl & Others : Modern Management , Alnyn and bacon , U.S.A , 1997 .

15- Stephen P . Robbins : Management – Concepts and Practices , Prentice – Hall , I.n.c , Englewood Cliffs , 2001 .

الفصل الثالث
الموارد البشرية
" الماهية والطبيعة والإدارة "

*** ويتضمن :**

أولاً : مقدمة .

ثانياً : مبررات الاهتمام بالموارد البشرية .

ثالثاً : تطور صور الاهتمام بالعنصر البشري .

رابعاً : متطلبات العنصر البشري في المؤسسة .

خامساً : أهم التحديات التي تواجه العنصر البشري في الوقت الحاضر .

سادساً : موقع العنصر البشري على الخريطة العالمية .

سابعاً : ماهية إدارة الموارد البشرية .

ثامناً : أهمية إدارة العنصر البشري في المؤسسة .

تاسعاً : أساليب إدارة العنصر البشري في المؤسسة .

عاشراً : مبادئ إدارة الموارد البشرية .

حادي عشر : تطبيق وظائف الإدارة على الموارد البشرية .

ثاني عشر : نظريات إدارة العنصر البشري .

ثالث عشر : إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية متخصصة .

قالت الإدارة :
" لكي تمارس الإدارة في أي مؤسسة نشاطها لابد من وجود ثلاثة موارد أولها المورد البشري ، وثانيها المورد المادي ، وثالثها المورد المعنوي ، وعن طريق هذه الثلاثية تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها "

أولاً : مقدمة :

تعبر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة سواء كان مؤسسة إنتاجية أو مؤسسة خدمات ، معنى ذلك أن الموارد البشرية تعد بمثابة عنصر الإنتاج الرئيس بالمؤسسة ، وتضم كل العاملين في المؤسسة مهما تنوعت مهاراتهم ، ومهما اختلفت أعمالهم ، ومهما تبينت جنسياتهم .

وعلى هذا فان الموارد البشرية تمتلك عقلاً تفكر به ، وأحاسيس ومشاعر تنفعل بها ، وبالتالي لها اتجاهات وميول ، ولها قدرات ومهارات ، ومن ثم فهي قادرة على العطاء إذا ما وظفت ما تملك من فكر ومشاعر وأحاسيس .... وغيرها توظيفاً ايجابياً ، ولا شك أن العكس صحيح بمعنى انه إذا أحجمت الموارد البشرية بقدراتها ومهاراتها عن العطاء للمؤسسة ، وفضلت التحزب على العطاء فإنها آنذاك تسهم في تخريب المؤسسة وضياعها حيث تقل الإنتاجية ، ويكثر التمرد ، وتزداد الاعتذارات ، ويكثر الكلام ، ومثل هذه الأمور وغيرها تنعكس سلباً على المؤسسة .

وتأسيساً على ما سبق فان العنصر البشري يعد من أهم العناصر التي تحدد كفاءة العمل الإداري بأي مؤسسة من مؤسسات المجتمع ، بمعنى أن كفاءة إدارة أي مؤسسة تتوقف على حسن استغلالها للموارد البشرية ، بحيث تحقق من ورائها الأهداف العامة للمجتمع ، وبالتالي فان كل رئيس عمل بأي مؤسسة عليه أن يحسن اختيار مرؤوسيه ، ويهتم بتنمية كفاءتهم وتحفيزهم نحو الأهداف المنشودة ، والعمل على استقرارهم في وظائفهم ورفع روحهم المعنوية ، وتقييم نتائج أعمالهم بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة وبأقل جهد يبذل .

ثانياً : مبررات الاهتمام بالموارد البشرية :

توجد مجموعة من المبررات التي دفعت العالم بمؤسساته المختلفة أن يولي الموارد البشرية اهتماماً خاصة وعناية فائق ، ولعل من أبرز هذه المبررات :

- كبر حجم المؤسسات أدى إلى زيادة التدخل الحكومي في توجيه النشاط الخاص بعمل المؤسسات المختلفة ، من أجل توليد علاقة حميمة بين إدارة المؤسسة والعاملين .
- إدراك المسئولين في كافة المستويات الإدارية أن زيادة الإنتاجية تتوقف على تحسين استخدام الموارد البشرية .
- تنامي الاتجاه الإنساني في الإدارة ، والذي ركز على قضية التعاون بين العاملين وإدارة المؤسسة .

- ظهور تشريعات جديدة تحاول الارتقاء بالموارد البشرية من أجل زيادة الإنتاجية، وبالتالي تزداد الربحية.
- تحقيق النمو ، والسعي نحو الاستقرار الاقتصادي يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية ، على اعتبار أنها تعد أهم المداخل للنمو الاقتصادي .
- زيادة قوة النقابات العمالية حيث أن ظهور هذه النقابات ساهم في حماية مصالح العمال والحصول على مزيد من الضمانات الاقتصادية والاجتماعية للعمالة ، بالإضافة إلى تحسين شروط التشغيل ، وظروف العمل ، وتحقيق الأجر العادل ، وتدعيم التأمين ضد البطالة .
- تطور أساليب الإنتاج حيث ترتب على التطورات التكنولوجية حدوث تغيير في أساليب الإنتاج ، فأصبحت تستخدم الآلات ذات التكنولوجيا المتطورة ، ومثل هذه الآلات أصبح تشغيلها يحتاج إلى نوعية جديدة من العمالة ، وأنماط جديدة من علاقات العمل .
- تطور تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي حيث أخذ هذا التدخل يتعلق بالموارد البشرية وتشغيلها ، والاهتمام بصدور تشريعات تنظم هذا التشغيل ، وتحدد الأجور ، وتضمن اشتراك العاملين في إدارة المؤسسة .
- يعد الإنسان بمثابة الغاية والوسيلة لأي مؤسسة لأنه هو الذي يخطط ، وهو الذي ينفذ ، وهو الذي يراقب ، وهو الذي يحقق الأهداف ، بالإضافة إلى أنه هو الذي يستفيد من نتائج المؤسسة سواء كانت هذه النتائج في صورة سلع أو خدمات .
- زيادة أعداد السكان في كل المجتمعات بشكل عام أدى إلى زيادة انتشار التعليم ، وبالتالي تنوعت اختصاصات العنصر البشري ، ومن ثم يمكن لأي مؤسسة أن تنتقي عناصرها البشرية التي تحتاج إليها.
- تعد الموارد البشرية مدخل للتنمية المجتمعية ، على اعتبار أن رأس المال البشري هو القادر على استغلال كافة الموارد لتحقيق أفضل إنتاجية ممكنة ، وبأقل التكاليف .
- تشمل الموارد البشرية المحدد الأساسي للإنتاج والتنمية .

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن نبلور أهمية العنصر البشري لكافة مؤسسات أي مجتمع من خلال كونه :

- أغلى الموارد التي تحتاج إليها أي مؤسسة .
- هو العنصر الذكي والمفكر سواء في عملية الإنتاج أو عند تقديم الخدمات .
- يمثل ضمير المؤسسة وقلبها النابض وإحساسها الدافئ .

معنى ذلك أن ارتفاع قيمة العنصر البشري وتنامي تكلفته يعد مؤشراً على أهمية هذا العنصر ، على اعتبار انه يمثل رأس المال الذكي والمعرفي للمؤسسة .

ثالثاً : تطور صور الاهتمام بالعنصر البشري :

لقد ظهر الاهتمام بالعنصر البشري منذ بداية تاريخ البشرية على ظهر البسيطة الخضراء ، وذلك عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع غيره من بني جنسه أصبح ضرورة حيوية ، وأن الأهداف التي يسعى إليها لا يمكن أن تتحقق من خلال الجهد الفردي ، بل لابد من وجود جهود جماعية لتحقيق هذه الأهداف وبالتالي جاءت فكرة تقسيم العمل بين الجماعات البشرية وتنسيق الجهود ، وقيادة هذه الجماعات حتى تحقق الأعمال الموكولة لها ، فعلى سبيل المثال كان الجهاز الإداري في عهد القدماء المصريين يتسم بالهرمية في التنظيم حيث يأتي الفرعون على قمة الهرم وهو بمثابة الملك ، ويأتي في القاع الإدارات المتنوعة ، ويتم ترتيبها على حسب المهام الموكولة إليها ، وكان يعاون هذا الملك مستشاراً يتم اختياره من بين البشر المدنيين ، مع استبعاد العنصر العسكري حتى لا يتدخل في سياسة الدولة ، وبالإضافة إلى ما سبق كان يوجد مجلساً يسمى بمجلس العشرة وهو يتكون من عشرة رجالات من كبار نبلاء الدولة وهذا يدل على أن الإنسان المصري القديم قد ركز على اختيار أفضل العناصر البشرية لتوجيه دفة الحياة بالمجتمع ، مع إعطاء أولوية لتدريب كل موظف على عمل ، وكان معيار الأفضلية عندهم بين العناصر البشرية هو الذي يقلل من الآثار السيئة في العمل ويزيد من ايجابياته ومحاسنه .

وإذا انتقلنا إلى الحضارة الصينية وجدناها تهتم باختيار أفضل العناصر البشرية لممارسة وشغل الوظائف العامة ، وكان معيار الصلاحية لأي موظف في الدولة الصينية آنذاك يتمثل في كفاءته وقدرته على القيام بالعمل بالإضافة إلى ذكائه ، ومدى استيعابه لأحوال بلده وظروف مجتمعه ومحاولة مراعاتها عند ممارسة المسئولية ، كما أن هذه الحضارة أخذت على عاتقها الاهتمام بالعنصر البشري ، على اعتبار أن العنصر البشري الصالح هو أداة الإدارة السليمة بالمجتمع ووسيلتها نحو تحقيق أهدافها .

وإذا تتبعنا مسار الاهتمام في العنصر البشري عبر الحضارة اليونانية فنجد أنها اعتمدت على اختيار الموظفين للعمل عن طريق إجراء القرعة ، مع توفير عنصر العدالة والديمقراطية عند إجراءها ، على اعتبار أن أهم قيم هذه الحضارة هو العدالة ، على اعتبار أنها تحقق الحياة الخيرة ، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال ممارسة كل عنصر بشري لوظيفته الحقيقية التي تتناسب مع قدراته ومواهبه ، وجاء العنصر البشري في ظل هذه الحضارة مقسماً إلى ثلاث مستويات :

- المستوى الأول : ويضم الفلاسفة والملوك والحكام ، وهو المسئول عن اتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات .
- المستوى الثاني : ويضم الضباط والموظفين ، ويخضع هذا القسم للتوجيهات العامة .
- المستوى الثالث : ويضم العمال وعليها تنفيذ القرارات .

وتأسيساً على ما سبق فان الحضارة اليونانية يمكن القول بأنها فصلت بين العنصر البشري في السلطة التشريعية والتي عليها مسئولية اتخاذ القرارات ، وبين العنصر البشري في السلطة التنفيذية والتي عليها تنفيذ تلك القرارات .

ويأتي الإسلام بفكره المستنير ، وبتراثه الأصيل ليرسي دعائم الاهتمام بالعنصر البشري فأقر مجموعة من المبادئ أهمها :

- مبدأ المساواة التامة بين البشر وعدم التفرقة بين عنصر بشري وآخر إلا على أساس التقوى والعمل الصالح .
- مبدأ الشورى والذي يؤكد على ضرورة التشاور في كل الأمور بين كل العناصر البشرية داخل المؤسسة ، على اعتبار أن المشورة في الرأي هي السبيل لاتخاذ القرارات .
- مبدأ الحوافز والذي يؤكد على أن كل العاملين سواسية في الخلقة إلا أنهم يتفاوتون في الكفاية والعلم والأعمال والأخلاق ، ومن ثم أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته ، وعلى حسب ما يقدمه من عمل وجهد ، وفي ذلك حث لكل العناصر البشرية تجاه العمل والكد والكدح ومضاعفة الجهد من أجل تحقيق الرخاء .

وإذا انتقلنا إلى الحضارة الغربية نجد أن هناك ثمة تطور حدث في الاهتمام بالعنصر البشري منذ فجر الصناعة حتى الوقت الحاضر ، ويمكن إبراز مراحل هذا التطور على النحو التالي :

- كان المشرف أو رئيس العمال قديماً الذي يتولى إدارة العمال حيث يقوم بعملية التعليم والإشراف وتحديد الأجر وتقييم الأداء وحل المشكلة الخاصة بها .
- بعد أن تزايد أعداد العاملين بالمؤسسة ، وتعددت وظائفهم وتنوعت مهاراتهم رأت المؤسسة ضرورة إنشاء قسم فيها يتولى شئون هؤلاء العاملين وهو الذي يقوم بعملية الاختيار والتعيين وتحديد الأجور ، ومن ثم ظهر على الخريطة التنظيمية للمؤسسة قسماً يسمى قسم التوظيف أو قسم المستخدمين .
- مع بداية القرن العشرين رأت المؤسسة ضرورة الاهتمام بشئون العاملين على اعتبار أن العامل إنسان بالدرجة الأولى ، فلا بد من إشباع حاجاته الأساسية .
- بدأت المؤسسة مع منتصف القرن العشرين تهتم بتصميم مكان العمل ونظافته وتهويته وإنشاء النوادي وتدريب العاملين ، ومساعدتهم على إكمال تعليمهم .
- أنشأت كل مؤسسة داخلها قسم لعلاقات العمل من أجل التعامل مع النقابات التي تمثل العمال وتتحدث بلسانهم ، وتتصدى لمشاكلها ، وبالتالي تحولت أقسام التوظيف وعلاقات العمل وخدمات العاملين إلى إدارة الأفراد أو إدارة شئون العاملين .
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تنضم أقساماً متنوعة ومتخصصة للتوظيف والتدريب والأجور والمزايا الأخرى .

وبناءاً على ما سبق فانه يمكن القول بأن نظرة المؤسسة للعنصر البشري قد تطورت عبر عدة مراحل يمكن بلورتها في :

⇐ المرحلة الأولى : وتدور حول النظر إلى العامل على انه يمثل أحد عناصر الإنتاج فقط .

⇐ المرحلة الثانية : وتدور حول النظر إلى العامل على انه أحد عيال الإدارة .

⇐ المرحلة الثالثة : وتدور حول النظر إلى العامل على انه عضو في نقابة .

⇐ المرحلة الرابعة : وتدور حول النظر إلى العامل على انه ثروة بشرية وركيزة هامة لكل أنشطة المؤسسة .

⇐ المرحلة الخامسة : وتدور حول النظر إلى العامل على انه عضو فاعل ومشارك لأنه مصدر للفكر .

رابعاً : متطلبات العنصر البشري في المؤسسة :

يتطلب العنصر البشري في المؤسسة حتى نحصل على النجاح المنشود من جراء إدارته في العمل ما يلي :

- الالتزام الكامل بمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال دراسة خصائص وصفات العاملين ، والتعرف على مستوى معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم .
- الاهتمام بدراسة حاجات العاملين وتفهمها وتهيئة المناخ المناسب من أجل إشباعها في بيئة العمل ، مع مراعاة ظروف وإمكانات المؤسسة .
- التركيز على انتقاء عناصر القيادة الإدارية على كافة المستويات بالمؤسسة .
- دراسة تشريعات العمل ونظمه ولوائحه وخاصة في مجال الاختيار والتعيين والنقل والترقية والتدريب والأجور والحوافز .
- تعميق مفاهيم الانتماء للمؤسسة ، والحرص على المصلحة العامة ، وتأكيد روح الفريق في الجهد الجماعي .
- تقييم السلوك البشري وتوجيهه على ضوء الأهداف التي تم تحقيقها .
- ضرورة التخلص من ظاهرة تكدس العاملين بالأجهزة المختلفة بالمؤسسة (البطالة المقنعة) نظراً لآثارها السلبية على الأداء .
- ضرورة التخلص من ظاهرة الإهمال والتواكل ، والتعطيل الفعلي للطاقة البشرية من جانب العاملين .
- دراسة السياسة التعليمية في كل مراحل التعليم بموضوعية ، مع توجيه هذه السياسة نحو الاحتياجات الفعلية من العمالة .
- ضرورة تحقيق الموائمة بين ما هو معروض وبين ما هو مطلوب من العمالة في سوق العمل .

خامساً : أهم التحديات التي تواجه العنصر البشري في الوقت الحاضر :

يمر المجتمع الدولي في الوقت الحاضر بمجموعة من التحديات المتنوعة والمتلاحقة ، ويرجع ذلك إلى أن رياح التغيير هبت على العنصر البشري من كل جانب ، والذي يمثل بدوره جزءاً من هذا المجتمع الدولي الزاخر بالتحديات ، والتي تمتد إلى كافة المجالات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو الثقافية أو التعليمية أو القانونية ، .... وغيرها .

وعلى هذا فان العنصر البشري أصبح محاطاً من جميع الجهات وفي كل المؤسسات بمجموعة من التحديات لعل من أبرزها :

- التحول من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي .
- التحول من التكنولوجيا المحدودة إلى التكنولوجيا العالية المتفوقة .
- التحول من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي .
- التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص .
- قيام تكتلات اقتصادية جديدة تسعى نحو كسب أسواق عالمية جديدة .
- زيادة المنافسة العالمية ، وظهور أنماط استهلاكية جديدة .
- انتشار السلع الترفيهية ، مع وجود إستراتيجية جديدة للسوق الحرة .
- التحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية .
- التحول من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي .
- التحول من التخطيط الذاتي إلى التخطيط الاستراتيجي .
- التحول من الوسطية إلى التفوق والتميز .
- التفكير في المستقبل القريب والبعيد على قدم وساق .
- الاهتمام بالجودة الكلية أي في المنتج والخدمة ، في العلاقات وأيضاً في المناخ التنظيمي.
- الاهتمام بتحقيق رضا العملاء وزيادة أعداد المتعاملين مع المؤسسة .
- الاهتمام بالتجديد في مجال المنتج الذي تتخصص فيه المؤسسة أو الخدمة التي تقدمه بالإضافة إلى تجديد طرق الإنتاج وطرق الترويج .

سادساً : موقع العنصر البشري على الخريطة العالمية :

من المتعارف عليه أن إدارة أي مؤسسة تمارس مجموعة من الأنشطة المتنوعة والمتفاعلة مع بعضها البعض ، والتي تحقق في النهاية الهدف المنشود للمؤسسة ، كما أن تحقيق الهدف يشارك في مجموعة من العناصر البشرية المتعاونة في أداء العمل والمنظمة في علاقاتها ، والموجهة بجهودها نحو الوصول إلى الهدف المنشود ، معنى ذلك أن إدارة أي مؤسسة لكي تمارس أنشطتها يلزمها مجموعة من الموارد المادية والمعنوية والبشرية ، فالأولى تتمثل في الأموال والمعدات والآلات والأدوات وغيرها ، أما الثانية فتتمثل في الأفكار والطرق والأساليب والمعلومات ، في حين أن الثالث وهي الموارد البشرية وتتمثل في الإنسان والذي عن طريق استغلاله الاستغلال الأمثل يحقق الإدارة أقصى فائدة ممكنة من بقية الموارد المستخدمة ، وعلى هذا حظي العنصر البشري باهتمام عالمي كبير يتضح من البوصلة السابقة حيث أن :

- اهتمت الدول الصناعية الكبرى بتطبيق المنهج العلمي للإدارة على كل مؤسساتها ، فغيرت الممارسات ، وجددت المعاملات ، وحدثت النظريات حتى يتم التعامل بايجابية فائقة وبعناية مركزة مع العنصر البشري ، حتى تحافظ على تفوقها الصناعي ، وموقعها المتميز على الخريطة العالمية .
- اهتمت الدول الأوروبية بالعنصر البشري من خلال ترقية وتقديم الخدمات المتنوعة من أجل رفع كفاءته والارتقاء بمستواه المهاري ، وتنمية طاقاته وزيادة مساهماته في العملية الإنتاجية بكل المؤسسات ، ومن ثم استطاعت هذه الدول أن تحتل المركز الثاني على البوصلة العالمية ، ولن يتأتى ذلك من فراغ وإنما كان سبيلها في ذلك العناية بالعنصر البشري على اعتبار انه ثروة المستقبل المنتظم .
- اهتمت دول النمور الأسيوية بالعنصر البشري بدرجة كبيرة من خلال تعليمه وتدريبه وتثقيفه وزيادة وعيه من خلال فتح الباب أمام انطلاقاته الوثابة ليحقق أهدافه وأهداف مجتمع من خلال مساهماته البناءة وبالتالي استطاع هذه الدول أن تثبت وجودها وتحدد موقعها على البوصلة العالمية في فترة زمنية وجيزة ، ولعل الدرس الأول في هذا الإطار يتمثل في أنسنة الإنسان أي الاهتمام بالإنسان كل الإنسان في كل زمان ومكان بغض النظر عن الجنس أو اللون أو المعتقد .
- وفي النهاية يأتي الدور على الدول العربية على اعتبار أنها جزء من العالم الثالث وبالتالي عليها أن تغير نظرتها تجاه العنصر البشري من خلال إعادة النظر في طريقة تعيينه ، وطريقة تدريبه ، وطريقة تثقيفه ، وطريقة مشاركته ... وغيرها ، حتى يصبح عنصراً فاعلاً يستطيع أن يقود مجتمع عربي إلى مركز متقدم على البوصلة العربية .... فهل آن الأوان ؟

سابعاً : ماهية إدارة الموارد البشرية :

وتعني تطبيق وظائف الإدارة على الموارد البشرية ، ومن ثم فان الإطار العام لإدارة الموارد البشرية يندرج تحته :

- تحديد أهداف مجال الموارد البشرية .
- تخطيط الموارد البشرية .

- تنظيم شئون الموارد البشرية .
- توجيه أعمال وشئون الموارد البشرية .
- تدبير الموارد اللازمة لمباشرة شئون الموارد البشرية .
- الرقابة ومتابعة شئون الموارد البشرية .
- تقييم الأداء في مجال شئون الموارد البشرية .
- اتخاذ القرارات في شأن الموارد البشرية .

ويعتمد نظام إدارة الموارد البشرية على موارد بشرية منتجة وفعالـة ومـستقرة داخـل المؤسـسة وخارجها ، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال :

- وجود علاقات إنسانية ايجابية بالمؤسسة .
- شعور العاملين بالعدالة ، ومن ثم شعورهم بالرضا عن العمل .
- تدعيم المؤسسة لرغبة العاملين في العمل .
- الاهتمام بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة .
- توفير فرص الترقية للعاملين بالمؤسسة .
- توفير فرص المشاركة الهادفة للعاملين بالمؤسسة .
- توفير متطلبات الأداء الجيد للعاملين بالمؤسسة .
- توفير الحوافز وفرص التدريب للعاملين بالمؤسسة .
- فرض الجزاءات العادلة على كل من يخطئ بالمؤسسة .
- توفير الإشراف على الأداء الفعلي للعاملين بالمؤسسة .
- تحديد معدلات الأداء المطلوبة من العاملين في المؤسسة .
- قياس الأداء الفعلي للعاملين بالمؤسسة بطريقة موضوعية .
- توفير ضمانات من أجل تحقيق الاختيار السليم للعاملين بالمؤسسة .
- الاهتمام بإتباع سياسة تقييم سليمة لأداء العاملين بالمؤسسة .
- وضع توصيف سليم لكل وظائف المؤسسة .
- توفير راتب عادل لكل العاملين بالمؤسسة .
- الاهتمام بسياسة الثواب والعقاب .

ثامناً : أهمية إدارة العنصر البشري في المؤسسة :

لا شك أن العنصر البشري يمثل أغلى وأثمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة ، وبالتالي يجب الاهتمـام باستثمارها بأعلى درجة ممكنة من أجل تحقيق أكبر فوائد ، ونظـراً لأن أداء العنـصر البـشري يتمثـل فـي

المحصلة النهائية لحاصل ضرب الرغبة في القدرة ، معنى ذلك أن الأمر يتطلب هنا ضرورة الاهتمام بإدارة العنصر البشري في المؤسسات المختلفة ، وذلك من خلال :

- التركيز على العوامل التي تساعد على تهيئة المناخ المناسب من أجل إيجاد الرغبة والقدرة على العمل من جانب القوى البشرية المنوط بها أداء الوظائف المختلفة .
- دراسة العوامل النفسية مثل مدى رضا العاملين عن المؤسسة التي يعملون بها .
- التعرف على مدى تحمس العاملين للأدوار التي يقومون بها ، ومدى اقتناعهم بها .
- دراسة مقدار ما توفره المؤسسة من فرص للتقدم والترقي بالنسبة للعاملين .
- دراسة مدى اهتمام إدارة المؤسسة ببيئة العمل ، وتدعيم العلاقات الإنسانية بها .
- الوقوف على مدى استجابة العاملين للمحيط الاجتماعي الذي توجد فيه المؤسسة .
- دراسة العوامل الموضوعية التي تتعلق بمدى تناسب طبيعة العمل مع قدرات العاملين .
- الكشف عن مستوى معارف العاملين ومجال اختصاصاتهم ، ومدى ملائمة العمل لاستعداد العاملين وقيمهم ومعتقداتهم .
- الاهتمام بتحفيز العاملين على الأداء من خلال إبراز طاقاتهم ، وتشجيعهم على بذل الجهد من أجل تأدية الواجب .
- محاولة تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة ، مع التركيز على الهدف الأسمى من خلال التوازن بين معايير الكم والكيف معاً .

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف مدير المؤسسة فان أهميتها تظهر من خلال الأمور الآتية :

- وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة يؤدي إلى زيادة الدافع لبذل الجهد وتحسين الإنتاجية .
- إتاحة فرص الترقي أمام كل العاملين لإشباع حاجاتهم ورغباتهم يؤدي إلى تحسين مستوى مهاراتهم سعياً وراء شغل وظيفة أعلى في المؤسسة .
- رفع معدلات أداء العاملين وانخفاض معدل دوران العمل .

ولكي نضمن نجاح إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف مدير المؤسسة فلابد من توافر مجموعة من الضمانات أهمها ما يلي :

- توازن الأجر المدفوع للعاملين مع الجهد المبذول في العمل .
- ارتباط زيادة الأجر مادياً أو معنوياً بكفاية الأداء .
- اتفاق المزايا الإضافية للعاملين مع مستوى كفاية الأداء لهم .
- وضع نظام متكامل للرعاية الاجتماعية ، والطبية ، والخدمات الترفيهية ، والثقافية ، والاقتصادية .

- تحقيق الاستيعاب الكامل لقوة العمل المتاحة في سوق العمل والقادرة على العمل من أجل الوصول إلى الحد الأدنى للبطالة .
- توفير الأمن الوظيفي وفرص النمو والترقي تدرجاً في المستويات الإدارية بالمؤسسة .
- تدريب العاملين من أجل إكسابهم مهارات جديدة تسهم في الارتقاء بالأداء الوظيفي .
- تحقيق التوازن بين الروح المعنوية للعاملين ، وزيادة رغبتهم في العمل ، مع التركيز على زيادة الإنتاجية .

تاسعاً : أساليب إدارة العنصر البشري في المؤسسة :

توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها في إدارة العنصر البشري بأي مؤسسة سواء كانت مؤسسة خدمات أو مؤسسة إنتاجية ، .... وغيرها ، ومن هذه الأساليب ما يلي :

⇐ الأسلوب الأول : أسلوب السمات أو الخصائص :

ويركز هذا الأسلوب على دراسة طبيعة الحاجات الإنسانية كوسيلة لتفهم دوافع السلوك ، مع الأخذ في الاعتبار أن هناك مجموعة من الخصائص أو الصفات الشخصية تجعل من كل فرد كيان مستقل يجب دراسته وفهم خصائصه وطبيعة سلوكه ، ويهتم هذا الأسلوب بتوحيد جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة ، مع مراعاة الفرق الفردية بين العاملين .

⇐ الأسلوب الثاني : أسلوب معايير الكفاءة :

ويركز هذا الأسلوب على دراسة قدرات العاملين وصفاتهم الشخصية ، من أجل اختيار أفضل الأساليب عند توجيههم ، وذلك لمعاونتهم على تحقيق الأداء الجيد والفعال ، معنى ذلك أن هذا الأسلوب يحقق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في كافة وحدات المدرسة وأقسامها ، ويتم تفعيل هذا الأسلوب من خلال :

- تحليل الوظائف وتوصيفها .
- تحديد طبيعة المسئوليات والواجبات لكل وظيفة .
- الاختيار الموضوعي والسليم للعاملين .

⇐ الأسلوب الثالث : أسلوب إدارة الحاجات :

ويرى أرباب هذا الأسلوب أن الإنسان بطبيعته كان حي متجدد الحاجات ، فبمجرد أن يشبع الإنسان مستوى معين من حاجاته يظهر لديه مستوى آخر من الحاجات يريد إشباعها ، وقد قسم ماسلو هذه الحاجات خمس حاجات هي :

- الحاجة الطبيعية الأولية : وتشمل الحاجة إلى المأكل والمشرب والمسكن والهواء والراحة .
- الحاجة إلى الأمن والحماية من الأخطار : وتنعكس تلك الحاجة في بيئة العمل في شكل محاولة العامل البحث عن العمل الذي يحقق له الاستقرار والأمن الوظيفي والحماية من الأخطار .

- الحاجة الاجتماعية : وتشمل الانتماء إلى جماعة متحابة ، بالإضافة إلى الحاجة إلى التقدير والاهتمام ، وتظهر هذه الحاجة في بيئة العمل في شكل سلوك العامل نحو تكوين جماعة غير رسمية ، أو انضمام هو إلى جماعة غير رسمية .
- الحاجة إلى إثبات الذات : وتتمثل تلك الحاجة في رغبة الفرد في أن يشعر بأهمية الدور الذي يؤديه ، أو العمل الذي يقوم به ، وذلك من خلال نظرة الآخرين لهذا الدور .
- الحاجة إلى إرضاء الذات : وتحتل هذه الحاجة قمة مدرج الحاجات الإنسانية ، ويقصد من تلك الحاجة التأكيد على دراسة العلاقة الداخلية بين الفرد ونفسه ، ومدى تقييمه الشخصي لنفسه

وعند محاول المؤسسة الأخذ بمثل هذه الأساليب لإدارة العنصر البشري بها تواجهها مجموعة من الصعوبات أو المعوقات تتمثل في :

- سيطرة النمط الأوتوقراطي على معظم مؤسسات المجتمع سواء الخدمية أو الإنتاجية .
- كثرة عوامل الإحباط بالمؤسسة يترتب عليها انخفاض الروح المعنوية للعاملين ، وتدني مستوى الأداء ، مع كثرة الأخطاء وشيوعها .
- انتشار ظاهرة التواكل والتباطؤ .
- تضخم حجم العمالة عن حاجة العمل .

عاشراً : مبادئ إدارة الموارد البشرية :

تنطلق إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة من عدة مبادئ أهمها :

- مبدأ العالمية .
- مبدأ الديمقراطية .
- مبدأ المساواة أو العدالة .
- مبدأ الاقتصاد في النفقات .
- مبدأ النشر أو العلانية .
- مبدأ الوحدة أو تضافر الجهود .
- مبدأ الحرية .

وسوف نوجزها على النحو التالي :

- مبدأ العالمية : ويعني أن حركة العنصر البشري في أي مؤسسة أصبحت حركة دولية في نحيطها وأغراضها وروحها ، ولعل أبرز دليل على ذلك التعاون بين المؤسسات الناجحة في مختلف دول العالم ، مع الاهتمام بعقد المؤتمرات وتبادل الزيارات وتقديم الخبرات لبعضها البعض ، ولقد لعبت وسائل الاتصال التكنولوجية دوراً بارزاً في هذا المجال .
- مبدأ الديمقراطية : ويعني أن غالبية مجالس الإدارات بالمؤسسات العالمية تكون بالانتخاب الدوري وذلك احتراماً لكرامة الإنسان وإعلان لحقوقه وممارسة لمبدأ الديمقراطية .
- مبدأ المساواة أو العدالة : ويعني المحافظة على حقوق كل أعضاء المؤسسة ، مع الاهتمام بأدائها كاملة ، مع الأخذ في الاعتبار أن العدالة تعتبر قلب الديمقراطية ، ويتفق مبدأ العدالة مع

مبدأ الديمقراطية من خلال دفع أجور عادلة للعاملين ، مع احترام المؤسسة لإنسانية العاملين ، واعترافها بأهمية تهيئة الظروف المحيطة بالمؤسسة حتى تكون النتائج ايجابية ، مع حث العاملين على العمل وبذل أقصى الجهود في هذا الإطار ، مع ضرورة بذل أقصى الجهود لتحقيق روح التعاون في إطار من التنظيم الجيد والتوجيه الرشيد والعلاقات الطيبة ، على اعتبار أن كل ذلك أهم وأبقى من اللوائح والقوانين .

- **مبدأ الاقتصاد في النفقات :** ويعني التركيز على انجاز مهام المؤسسة وتحقيق أهدافها ، وإشباع حاجات العاملين بها بأقل التكاليف ، وتجنب الإسراف مع تطبيق فلسفة الفرد للكل والكل للفرد .
- **مبدأ النشر والعلانية :** ويعني الاهتمام بنشر الثقافة المؤسساتية بين كافة العاملين ، على اعتبار أن ذلك يساعد على نشر الشفافية في كافة أرجاء المؤسسة ويقضي على الغش والتزوير والفساد ، مع العلم أن الثقافة المؤسساتية تتمثل في كتابة تقرير كامل وشامل عن أهمية المؤسسة ، وأهدافها ، ومجالات العمل بها ، ومواطن القوى بها ، واحتياجاتها ، وأهم السلبيات أو التحديات التي تواجهها ..... وهكذا .
- **مبدأ الوحدة أو توافر الجهود :** ويعني أن تكون المصلحة المشتركة هي الغاية التي يجب التفاف جميع العاملين بالمؤسسة حولها مهما كانت معتقداتهم أو انتماءاتهم .
- **مبدأ الحرية :** ويعني منح المؤسسة لكافة العاملين بها قدر ممكن من الحرية الشخصية شريطة ألا يترتب على ذلك إلحاق الضرر بالمؤسسة ، على اعتبار أن حرية العاملين بالمؤسسة هي الضمان الوحيد الذي يجعلها ذات حركة حية وعمل مستمر من أجل انجاز الأهداف المشتركة .

حادي عشر : تطبيق وظائف الإدارة على الموارد البشرية :

أ) تخطيط الموارد البشرية :

ويعني توفير الأعداد اللازمة من العاملين لكل نشاط من أنشطة المؤسسة ، مع الاهتمام بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، من خلال الوقوف على مستوى مهاراتهم وقدراتهم ، وإجراء تدريب لكل العاملين من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية ، مع الأخذ في الاعتبار أن تحقيق الانسجام بين وظائف المؤسسة يتطلب ربط الوحدات الإنتاجية ببعضها البعض ، وربط الأنشطة المختلفة مع بعضها البعض ، ضرورة إيجاد التكامل بين الوظائف المختلفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، تحسين صفات العاملين الوظيفية ، وتحديث خصائص مجالات العمل بالمؤسسة ، والاهتمام برفع كفاءة أداء العاملين ، معنى ذلك أن تخطيط الموارد البشرية يندرج تحته :

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بالمؤسسة .

- تحسين الصفات الوظيفية للعاملين بالمؤسسة .
- تطوير وتحديث خصائص العمل بالمؤسسة .
- الاهتمام برفع كفاءة العاملين بالمؤسسة .
- استقطاب واختيار الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة .
- الارتفاع بمستوى الكفاية الإنتاجية للعاملين .
- تحديد الحد الأدنى لساعات العمل بالمؤسسة .
- تحديد الحد الأدنى لسن العمل بالمؤسسة .
- تحديد الحد الأدنى لأجور العاملين بالمؤسسة .
- إيجاد الحوافز الكفيلة لدعم وتطوير الكفاية الإنتاجية باستمرار .
- الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة .

ب) تنظيم شئون الموارد البشرية : ويندرج تحته :

- تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية بالمؤسسة .
- اختيار نمط إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة (إدارة مركزية – إدارة لامركزية) .
- تحديد الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية .
- ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية .
- تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات سواء على مستوى الوحدات الإدارية أو الأقسام الإدارية ، أو حتى على مستوى المكاتب .
- تحديد السلطات الإدارية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية بالمؤسسة .
- إنشاء العلاقات التنظيمية بين الوظائف المختلفة بالمؤسسة .
- توفير البيئة المناسبة للعمل الجماعي وشحذ همم روح الفريق .
- تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات الخاصة بالمؤسسة .

ج) توجيه شئون الموارد البشرية : ويندرج تحته :

- الاستماع إلى المقترحات والآراء وبحثها وإقرار النافع منها .
- العمل على دعم التعاون بين العاملين في شئون الموارد البشرية .
- التحقق من الشكاوى والعمل على حلها .
- حل المنازعات والخلافات في شئون إدارة الموارد البشرية .
- مساعدة القائمين بالعمل في تنفيذ واجباتهم على الوجه السليم .
- تنسيق أداء مهام إدارة الموارد البشرية مع القطاعات المستفيدة في المؤسسة .
- إنشاء نظام سليم للاتصال يحقق سهولة سريان المعلومات من وإلى المؤسسة .

- الاهتمام بتوفير سبل وأساليب القيادة الرشيدة التي توجه العاملين نحو الهدف .
- شرح وتوضيح المهام والواجبات .

د) رقابة الموارد البشرية : ويندرج تحتها :

- مراقبة تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات التي تكفل تحقيق الأهداف .
- مقارنة النتائج الفعلية للأداء بالخطط الموضوعة من قبل .
- العمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ العمل .
- كشف المشاكل والمعوقات التي تعترض تنفيذ العمل .
- إيجاد الحلول المناسبة لكافة المعوقات التي تواجه المؤسسة ، مع منع تكراراها في المستقبل .
- ربط أوجه النشاط الخاصة بالمؤسسة بخطة تحقيق الأهداف المنشودة .

هـ) تقييم أداء الموارد البشرية : ويندرج تحته :

- تقييم أساليب الرقابة على شئون الموارد البشرية .
- العمل على دعم التعاون بين العاملين في شئون الموارد البشرية .
- تقييم أساليب التوجيه في شئون الموارد البشرية .
- تقييم كفاءة الموارد المستخدمة في شئون الموارد البشرية .
- تقييم سلامة الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية .
- تقييم إجراءات الموارد البشرية .
- تقييم سياسات ونظم الموارد البشرية .
- تقييم إنتاجية الموارد البشرية .

ثاني عشر : نظريات إدارة العنصر البشري :

توجد عدة نظريات في مجال الإدارة يمكن من خلالها إدارة العنصر البشري ، وتتمثل هـذه النظريـات في :

⇐ النظرية الأولى : (X & Y) : ويرى صاحب هذه النظرية (دوجـلاس مـاكريوجور) أن السـيطرة أو التوجيه على العنصر البشري يتم من خلال عدة افتراضات أهمها :

- يعد الإنسان بطبعه كائن يكره العمل .
- ينظر الإنسان إلى العمل على أنه نوع من العقاب وقع عليه .
- يتهرب الإنسان من تحمل المسئولية .
- يتطلب دفع الإنسان نحو العمل .
- استخدام أسلوب الثواب والعقاب .
- تعد الحوافز المادية ركيزة أساسية لدفع العاملين نحو بذل الجهد وتحقيق الأداء الجيد .

وفي إطار الافتراضات السابقة فان نظرية (X) ترفض مشاركة العاملين في اتخاذ القـرارات نظـراً لأنها تؤمن بالشك في مستوى قدراتهم وحماسهم للعمل ، كما أنها تؤيد المراجعة الدقيقـة والمباشـرة علـى المرؤوسين أثناء تنفيذهم العمل .

أما نظرية (Y) فإنها ترى ما يلي :

- يمثل العمل حاجة أساسية وطبيعية بالنسبة للإنسان .
- يقبل الإنسان على العمل بشكل عام في كل الأحوال .
- تؤمن بتهيئة ظروف المؤسسة من أجل إشباع حاجات العاملين .
- يمثل إشباع حاجات الإنسان ركيزة أساسية لحفز العاملين نحو الأداء الفعال .
- تؤمن بتفويض السلطة ، وتدعيم الثقة بين العاملين في المؤسسة .

⇐ النظرية الثانية : نظرية عوامل الرضا والتحفيز : وركزت هـذه النظريـة علـى وجهـة نظـر العـاملين ومشاعرهم تجاه أعمالهم ، وترى أن عوامل الرضا تتمثل في الأجر والحـوافز المادية ، بالإضافة إلى الخدمات التي تقدمها إدارة المؤسسة للعـاملين سـواء كانت خدمات صحية أو اجتماعية أو ترفيهيـة أو ثقافيـة ، ...... وغيرهـا ، ويؤيد أصحاب هذه النظرية على أن مثل هذه الأمور تسهم فـي إيجـاد علاقـة توازن بين العاملين وبين المؤسسة ، وبالتالي يزداد ارتباطهم بها ، وتمـسكهم بالعمل فيها .

أما العوامل المحفزة فترتبط بطبيعة العمل الذي يمارسه العاملين ، ومدى توافـق هـذا العمـل مـع استعدادات كل فرد منهم ، ومن هذه العوامل الشعور بالقدرة على الانجاز ، حيث أن هذا العامـل يعـد عـاملاً محفزاً يدفع الفرد نحو الأداء الجيد ، مع شعوره للحماس والسعادة بهذا الأداء ، وبالتالي فان العاملين يبـذلون من خلال العوامل المحفزة أقصى طاقاتهم في العمل دون توجيه أو تهديد .

وتأسيساً على مبادئ هذه النظرية فان إدارة المؤسسة عليها أن تهـتم بعوامـل الرضـا ، وعوامـل التحفيز ، حتى يتسنى للمؤسسة أن تحقق أهدافها بأعلى فاعلية ممكنة ، وأقل قدر من التضحيات ، ويجدر بنـا أن ننوه في هذا الإطار على انه توجد ثمة توافق كبير بين نظرية ماسلو التي تركز علـى مـدرج الاحتياجـات الإنسانية ، ونظرية هيرزبيرج F. Herzberg ، التي تركز على عوامل الرضا وعوامل التحفيز ، على اعتبار أن عوامل الرضا عند هيرزبيرج تقابلها المستويات الأولى من الحاجات الإنسانية في مـدرج ماسـلو ، بينمـا عوامل التحفيز عند هيرزبيرج تقابلها المستويات العليا من الحاجات الإنسانية في مدرج ماسلو .

⇐ النظرية الثالثة : نظرية تطور الشخصية : وركزت هذه النظرية على مراحل تكوين شخصية الإنسان مـن أجل إبراز أهم الصفات المميزة لكل مرحلة ، وما تقتضيه من مظـاهر سـلوكية

معينة لتوجيه الإنسان ، مع العلم أن مراحل تطور الشخصية الإنسانية يمكن بلورتها في مراحل ثلاث هي :

- المرحلة الأولى : مرحلة الطفولة : وتتميز هذه المرحلة بفطرية السلوك وبساطته ، وقلة الخبرات المكتسبة ، والميل إلى تقليد الكبار ، والاعتماد على الآخرين .
- المرحلة الثانية : مرحلة الشباب : وتتميز هذه المرحلة ببلورة شخصية الإنسان ، وزيادة حصيلة الخبرات المكتسبة ، وقلة الاعتماد على الآخرين ، ويمكن أن يحدد الإنسان لنفسه أهدافاً مستقبلياً ، ويمتلك القدرة على اتخاذ القرارات .
- المرحلة الثالثة : مرحلة النضج الكامل : وتتميز هذه المرحلة باكتمال شخصية الإنسان بحيث يصبح قادر على تحديد أهدافه ، وتخطيط مستقبله ، وتزداد قدرته على اتخاذ القرارات ، تقييم بدائل السلوك ، بالإضافة إلى تبلور جهاز الرقابة الذاتية لديه ، والذي من خلاله يستطيع الإنسان أن يحكم على سلوكه وسلوك الآخرين .

وتأسيساً على ما سبق فان أرباب هذه النظرية يرون انه من الأهمية بمكان أن تعامل إدارة المؤسسة كل العاملين فيها من منطلق أنهم أناس ناضجين لا يحتاجون إلى الرقابة الخارجية على أدائهم ، ولكن يجب عليها أن تهتم بتوضيح أهداف المؤسسة للعاملين .

ثالث عشر : إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية متخصصة :

توجد بالمؤسسات العصرية وحدة إدارية يطلق عليها وحدة إدارة الموارد البشرية وربما تختلف مسميات هذه الوحدة من مؤسسة إلى أخرى نظراً لحجم هذه المؤسسة ، فأحياناً يطلق عليها قسم الموارد البشرية ، وأحياناً أخرى تأخذ مسمى وحدة الموارد البشرية ، وفي بعض الأحيان يطلق عليها مسمى إدارة .... وهكذا ، وبالرغم من تعدد المسميات إلا أن الوظيفة تتمثل في القيام بشئون الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

وبناء على ما سبق فان إدارة البشرية كوحدة تنظيمية وقفت وراء ظهورها مجموعة من العوامل التي ساهمت في ظهورها أو ساهمت في الاهتمام بتعجيل ظهور هذه الوحدة التنظيمية ومن هذه العوامل ما يلي :

- كبر حجم المؤسسات .
- زيادة قوة النقابات .
- تطور أساليب الإنتاج .
- تطور تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي .
- تطور العلوم الأخرى .

وعلى هذا فان إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية تختص بالأمور الآتية :

- تكوين وتربية وصيانة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ككل .
- وضع السياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تكفل الاستخدام الفعال للموارد البشرية.

- تكوين قوة عمل راضية عن عملها ومنتجة في نفس الوقت .
- تخطيط وتنفيذ برامج تدريب ترفع من كفاية ومهارات العاملين .
- تخطيط القوى العاملة ووصف الوظائف .
- تقديم الخدمات والمنافع المختلفة للعاملين .
- تهيئة الظروف المناسبة للعمل من أجل رفع الروح المعنوية للعاملين .
- تنمية مهارات المديرين في مجال العلاقات الإنسانية .
- اختيار وتعيين العاملين بالإضافة إلى نقلهم وترقيتهم .
- تحليل ووصف الوظائف بالمؤسسة ، وتحديد واجبات واختصاصات كل وظيفة .
- تحقيق مبدأ وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة ، مع فتح فرص الترقي أمام جميع العاملين .
- وضع السياسة العامة والسليمة لاختيار وتعيين ونقل وترقية وتقويم كفاءة العاملين بالمؤسسة .
- تحسين مهارات العلاقات الإنسانية بين العاملين وتدعيم العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- تحقيق روح التعاون والتضامن بين العاملين والعمل بروح الفريق .
- وضع أنظمة الأجور والحوافز للعاملين بالمؤسسة .
- العمل على خفض تكاليف الأعمال بالمؤسسة وتعظيم أرباحها أو مكاسبها .

وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية بالمؤسسة في :

- التعرف على حاجات ورغبات العاملين والعمل على إشباعها .
- الارتفاع بكفاية أداء العاملين مع تحمل المسئولية والتركيز على الإنتاجية .
- تنمية العمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة من خلال التناسق في أدائهم .
- تنمية مهارات رجال الإدارة بالمؤسسة ، وخاصة في مجال الإشراف والقيادة .
- تنمية الصلات وتقوية الروابط بين العاملين والمؤسسة من خلال البرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية التي تقدم لهم .
- وضع المعالجة الفورية لمشكلات العاملين بالمؤسسة حتى يزداد ولائهم لها ، ويقوى ارتباطهم بها .
- تحديد الجوانب التي تؤثر في شعور العاملين تجاه عملهم مثل الأجر ، والأمان ، والإشراف ، الاتصال ، وفرص الترقي .

وترتكز إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية بالمؤسسة على مجموعة من الأسس والركائز تتمثل في :

- المسئولية العامة .
- المعاملة المتماثلة .
- الثقة والتفاهم .
- الشعور بقيمة العمل .
- وجود نظام عادل للأجور .
- التخطيط الجيد للبرامج .
- تنمية الاتصال بين العاملين .

وسوف نوجزها على النحو الآتي :

- المسئولية العامة : وتعني وجود علاقات عمل وظيفية بين إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية بالمؤسسة مع باقي إداراتها وبالتالي لابد من الاحتفاظ بكل سجلات العاملين ، مع مراقبة تطبيق سياسة التوظيف ، حتى نضمن تحقيق العدالة في التصرف والسلوك مع جميع العاملين .
- المعاملة المتماثلة : وتعني تطبيق إجراءات ونظم ولوائح عمل ثابتة من خلال سياسات وقواعد عمل موحدة تضمن المساواة بين العاملين عند تقديم الخدمة.
- الثقة والتفاهم : وتعني تزويد العاملين بكل المعلومات التي تساعدهم على الارتقاء بأداء أدوارهم من خلال شيوع الثقة وانتشار التفاهم المتبادل بين كل العاملين بالمؤسسة .
- الشعور بقيمة العمل : ويعني انه من الأهمية بمكان أن يشعر كل عامل بالمؤسسة بقيمة عمله وذلك من خلال وظيفة مناسبة لإمكاناته ، ومناسبة لقدراته ، ومناسبة لتأهيله العلمي والمهني .
- وجود نظام عادل للأجور : ويعني انه من الأهمية بمكان أن يوجد نظام عادل للأجور والحوافز والمكافآت والترقية ، والتدرج الوظيفي ، على أن يعكس ذلك كله كفاية الأداء والجهد المبذول في العمل .
- التخطيط الجيد للبرامج : ويعني تقديم برامج ونظم خدمات للعاملين على أن تعكس رغباتهم واحتياجاتهم ، وتحقق التكامل بين المسئولية الإنتاجية والإدارية لإدارة الموارد البشرية .
- تنمية الاتصال بين العاملين : وتعني الاهتمام بالعلاقات العامة بين العاملين من أجل تحقيق الاندماج بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها وينتمون إليها .

كما أن إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية بالمؤسسة تضطلع بمجموعة من الوظائف أهمها:

- الرقابة . — الإشراف .
- حل المشكلات . — التنسيق .
- المقترحات . وسوف نوجزها على النحو الآتي :

- الرقابة : وتعني الرقابة على ظروف العمل وإدارة الخدمات الخاصة بالعاملين مع الاهتمام بإعداد البيانات المرتبطة بهم أيضاً .
- الإشراف : ويعني وضع خطة للعاملين بالمؤسسة توضح سياسة الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت والعلاوات .
- حل المشكلات : ويعني العمل على حل مشكلات العاملين في جميع مجالات العمل بالمؤسسة .
- التنسيق : ويعني توزيع المهام والاختصاصات بين كافة الإدارات في قطاعات العمل المختلفة .
- المقترحات : وتعني تلقي شكاوى العاملين بالمؤسسة وكذلك مقترحاتها ، ومحاولة دراستها.

وعلى ضوء ما سبق يمكن أن نفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية باعتبارها مهمـــة كـــل مـــدير يشغل مركز من مراكز المسئولية في التنظيم الإداري بأي مؤسسة في الدولة ، وبين إدارة المـــوارد البـــشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة ، فإدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف مـــدير المؤســـسة تـــرتبط بقيـــادة وتوجيه العاملين وتحفيزهم نحو الأهداف المنشودة للمؤسسة ، أما إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية فـــي المؤسسة فإنها تضطلع بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والمحافظة عليهـــا وتنميتهـــا ، والعمـــل على استقرارها ، ورفع روحها المعنوية بما يحقق أهداف المؤسسة .

مراجع الفصل الثالث وهوامشه

أولاً : المراجع العربية :

١- إبراهيم درويش : الإدارة العامة – النظرية والممارسة ، ط٤ ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٨٥ .

٢- إجلال حافظ ، علي المبيض : أساسيات الإدارة ، مكتبات كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٥ .

٣- حسن توفيق : الإدارة العامة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة ،١٩٨٣.

٤- شوقي حسين عبد الله : أصول الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

٥- علي الباز : أصول علم الإدارة العامة ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٩٦.

٦- علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

٧- ــــــــ : الإدارة العامة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٩٦ .

٨- علي محمد عبد الوهاب : استراتيجيات التحفيز الفعال – نحو أداء فعال بشري متميز ، دار توزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .

٩- كمال أبو الخير : أصول التنظيم والإدارة في المؤسسات والتعاونيات ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٨ .

١٠- ليلى شحاتة : الإدارة العامة ، ط٢ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

١١- محمد الكردي : الإدارة والتنظيم ، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٦ .

١٢- محمد عثمان إسماعيل : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية، القاهرة ،١٩٩٢.

١٣- محمد عثمان إسماعيل ، حمدي المعاز : الإدارة العامة – بين النظرية والتطبيق ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

١٤- محمد فتحي : أبجديات التفوق الإداري ، دار التوزيع والنشر والإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .

١٥- ــــــــ : ٧٦٦ مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ،٢٠٠٣.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

16- Fhed Luthans : Organization Behavior , McGraw – Hill book Company , New York , 1993 .

17- J . Glover : Fundamentals of professional – Management Republic , McGraw – Hill book Company , New York , 1994 .

18- Keith Davis & Others : Human Relations and Organizational Behavior , McGraw – Hill book Company , New York , 1996 .

19- R . Steers & L . Porter : Motivation and work Behavior , McGraw – Hill book Company , New York , 1995 .

الفصل الرابع
القدرة الإدارية

***ويتضمن :**

أولاً : مقدمة .

ثانياً : مفهوم القدرة الإدارية .

ثالثاً : تميز العنصر البشري في العمل .

رابعاً : ملامح تميز العنصر البشري .

خامساً : إجراءات التميز في الميدان العملي .

سادساً : العوامل المؤثرة في دافعية العاملين نحو العمل .

سابعاً : عوامل الارتقاء بالقدرة الإدارية للعاملين بالمؤسسة .

ثامناً : تنمية قدرة الموارد البشرية بالمؤسسة .

تاسعاً : معوقات القدرة الإدارية .

قالت الإدارة :
" إن العقول المفكرة هي القادرة على إحداث الثورة العقلية التي تعتبر أهم دعائم الإدارة العلمية ، فهذه العقول هي التي استطاعت أن تغذي الحاسبات الالكترونية وتوظفها داخل المؤسسة من أجل إنجاز أهدافها حفاظاً على الوقت وادخاراً للجهد وارتقاءً بأداء العنصر البشري "

أولاً : مقدمة :

لاشك أن الثورة العقلية التي تقود أي مؤسسة عبر الأجيال العاملة بها نحو أهـدافها تـرتبط الثـورة الإدارية خاصة وأن المجتمع الحديث يطلق عليه مجتمع المؤسسـات A society of Institutions ، ومـن أبرز خصائص هذا المجتمع أن كل أوجه النشاط والمهام المتنوعة تقوم بهـا وحـدات داخـل إداريـة داخـل المجتمع.

ومثل هذه الوحدات تحتاج إلى العقول البشرية حتى تؤدي وظائفها على أكمل وجه ، ومـن ثـم فـان جميع الدول – وفي مقدمتها الدول النامية مطالبة بأن توفر هذه العقول لمؤسساتها المتنوعة حتـى تـستطيع تحقيق معدلات أسرع في النمو ، ومن ثم تتمكن من تحقيق مستوى أعلى من الرخاء والرفاهية لشعوبها .

والمعايش لأحداث المسرح العالمي يجد أن المؤسسات الكبرى في العالم اسـتطاع أن تقـوم بـإغراء العقول البشرية المتفوقة في دولها حتى تهاجر إليها مستغلة في ذلك الظروف المجتمعية الصعبة التي تمر بهـا بلدان العالم الثالث ، وأمام الإغراء المادي والظروف المعيشية الأفضل والمعروضة على هذه العقول وخاصـة في البلدان المتقدمة ، أصبحت تستجيب للهجرة من موطنها الأصلي إلى الموطن الجديد ، وترتب على ذلـك أن أصيبت الدول النامية ومنها مصر بمرض نزيف العقول وعلى هذا أصبحت الدول الغنية تزداد غنـى ، والـدول المتقدمة تزداد تقدماً ، أما الدول النامية فظلت قابعة في مشكلاتها وتزداد فقراً فترة بعد أخرى .

وتأسيساً على ما سبق فان القدرة الإدارية للعنصر البشري فـي دول العالـم الثالـث – ومنها مصر – يجب أن تكون في موقف يحررها من طابع البيروقراطية ، ويفكها من قيد التخلف ، متجاوبة في ذلـك مـع الثورة الإدارية وما تنادي به من تخطيط للاحتياجات الوظيفية ، والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية في المؤسسات الكبرى .

معنى ذلك أن القدرة الإدارية أصبحت ضرورية لمسايرة ركب الثـورة العلميـة والإلمـام بـالتطورات المستمرة في مختلف فروع العلم ، وهذا يتطلب الكشف عن قدرات العنصر البشري واستعداداته ، مـع تـوفير الأسلوب الأمثل لتدريبه وتعليمه ، حتى يسهم في تطوير المؤسسات التي يعمل بها ، وبالتـالي يتحقـق الأمـل المنشود للمجتمع .

ثانياً : مفهوم القدرة الإدارية :

تعرف القدرة بشكل عام على أنها كل ما يستطيع الإنسان القيام به فعلاً ، وبالتالي فان القـدرة يمكـن التعبير عنها على أنها مجموعة الأفعال والتصرفات التي يستطيع الإنسان القيام بها ، وفي مجالنا هـذا ننظـر إلى القدرة على أنها تعني قدرة مدير المؤسسة على التأثير في العاملين الذين يعاونونه في العمل ، أو يعملـون تحت قيادته وقدرته في أن يحقق بين هؤلاء العاملين مفهوم التعاون الصادق في العمل من أجل تحقيق أهـداف المؤسسة بنجاح .

ومن الصعوبة بمكان أن ينتقل العنصر البشري من الحوافز السلبية كالعقاب الجسدي ، والحرمان من الوسائل التي تمكنه من الحياة وممارسة الحرية ، وتزيل عنه الشعور بالوضعية أو الاحتقار ، مع الأخـذ فـي الاعتبار أن الحوافز سواء كانت ايجابية أو سلبية تسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة .

ولكي تتحقق القدرة الإدارية لدى مدير المؤسسة لابد من تطبيق مجموعة من المبادئ على مؤسـسته ومن هذه المبادئ ما يلي :

- مبدأ إسهام الفرد في تحقيق الهدف : ويعني اهتمام الفـرد بانجـاز مـسئولياته ، وأداء واجباتـه وفقـاً للمتطلبات العلمية المقررة للأداء الوظيفي .
- مبدأ انسجام الأهداف : ويعني تأكد مدير المؤسسة من فهم العاملين للأهداف المطلوبة منـه شـريطة أن يحدث انسجاماً تاماً مع أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ، مع تشجيع العمـل الجماعي في إطار الاهتمام بالصالح العام للمؤسسة .
- مبدأ كفاءة التوجيه : ويعني دفع الحياة داخل المؤسسة إلى الأمام عن طريق إرشـاد العـاملين فـي أداء أعمالها والإشراف عليها من خـلال تحليـل وظـائف المؤسـسة ، وتوضـيح السلطات المكونة لكل وحدة إدارية بداخلها ، مع الاهتمام بكشف الانحرافات فـي حينها ، والمبادرة نحو تقويمها.
- مبدأ وحدة القيادة : ويعني أن كل نشاط يحقق هدفاً للمؤسسة يجب أن تكون له خطـة واحـدة ، ورئيـساً واحداً وذلك من أجل تنسيق الجهود ، وإحراز الهدف المنشود .
- مبدأ الإشراف المباشر : وتعني قيام مدير المؤسسة بالاتصال الشخصي المباشر مع العـاملين مـن أجـل توجيههم وإرشادهم وحفزهم على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة .
- مبدأ ملائمة أسلوب التوجيه : ويعني أن اختيار الأسلوب الفعال لتوجيه العاملين بالمؤسسة يعد مـن أهـم المهارات المكتسبة لدى مديرها ، وفناً من فنونه المبدعة ، حيث يستطيع مـن خلاله أن يشارك العاملين في مناقشة قضايا المؤسسة ، وبالتالي تزداد ثقـتهم في أنفسهم ، ويزداد ولائهم للمؤسسة .

- مبدأ الاتصال الإداري : ويعني الاهتمام بشبكة الاتصالات وخطوط انسيابها سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى ، أو بين مختلف الإدارات والأقسام التي تقع في مستوى واحد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- مبدأ الوضوح والقدرة على الفهم : ويعني وضوح المعلومات الداخلة إلى المؤسسة والخارجة منها حتى يستطيع العاملين أن يفهموا معناها ، ويستوعبوا المطلوب منها وبالتالي ينطلقوا نحو انجاز الهدف بفاعلية على اعتبار أن اللغة هي مفتاح الفهم ، وتحقيق الهدف هو بيت القصيد ، ومناط تكليف العاملين بالمؤسسة .
- مبدأ الإعلام : ويعني الاهتمام بنشر الحقائق والبيانات والمعلومات والأخبار بين العاملين ، مع الأخذ في الاعتبار أن الإعلام يركز على مخاطبة العقل بلغة المنطق ، في حين أن الدعاية تركز على مخاطبة الغرائز والدوافع المكتسبة من أجل التأثير في الجمهور .
- مبدأ الاستخدام الاستراتيجي للتنظيم غير الرسمي : ويعني توظيف التنظيم غير الرسمي من أجل خدمة أهداف المؤسسة ، وهنا يأتي دور مدير المؤسسة حيث يمكنه وضع خطة يجعل من خلالها التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة عنصراً فعالاً في تدعيم التنظيم الرسمي لها .

وخلاصة القول أن مدير المؤسسة يستطيع انجاز أعمالها عن طريق العاملين معهم ، إذا استخدم قدرته التأثيرية عليهم ، ورفض استخدام سلطة اللوائح والقوانين عند الفصل أو التعيين أو الترقي ، وإنما عليه أن يستند على حب العاملين له ، وتعاونهم معه في العمل ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

وتتمثل مؤشرات القدرة الإدارية للمؤسسة في :

- تقديم الخدمة .
- تسويق الخدمة .
- الاعتماد المتبادل بين المؤسسة وبين المؤسسات الأخرى .
- التمويل .
- التأمين .
- المحاسبية .

وسوف نوجزها على النحو التالي :

- تقديم الخدمة : ونعني بها أن تقوم المؤسسة بتقديم خدماتها للبيئة المحيطة وفقاً للمواصفات الفنية اللازمة ، وربما تكون الخدمة في صورة إنتاج سلعة معينة ، أو تقديم خدمة معينة ، أو محتوى معين ، وما يهم المؤسسة هنا أن تقوم بعملية التوفيق بين مصادر الضغط المختلفة على الخدمة أو الإنتاج والتي تتمثل في مصالح المستهلكين أو المنتفعين من الخدمة ، مع مراعاة جودتها ومناسبتها من حيث النوعية .

ولاشك أن تحقيق رفع إنتاجية المؤسسة وتطويرها وفق للظروف المحيطة ، ومراعاة الظروف التكنولوجية التي يشهدها العالم في اللحظة الراهنة والتي تضم الكثير من المخترعات والأساليب الفنية الجديدة

، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق حركة تنموية شاملة في كل مجالات المجتمع تهدف نفي نهاية المطاف إلى رفع مستوى الحياة للأجيال ، وتسهم في دعم الاقتصاد القومي وتوفير الرفاهية للمجتمع .

- تسويق الخدمة : ونعني به مجموعة الجهود الشخصية أو الجماعية التي تبذل من قبل العاملين بالمؤسسة من أجل حث جماهير المجتمع على الإقبال على الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع ، وهذا يتطلب اختيار المؤسسة لفريق تسويقي على درجة عالية من المهارة والتدريب ، ويمتلك أيضاً فن التعامل مع البشر حتى ينجح في الترويج لخدمات المؤسسة .

ويفضل أن يقوم فريق التسويق بالمؤسسة بالإعلان عن مجموعة الخدمات التي يمكن أن تقدمها للمجتمع ، ويعلن عنها أو يروج لها في ضوء حملة إعلانية مخططة على نحو دقيق تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

- الاعتماد المتبادل بين المؤسسة وبين المؤسسات الأخرى : ونعني به قيام المؤسسة بتنسيق علاقاتها وتوطيدها مع بقية مؤسسات المجتمع الذي تعيش فيه بحيث تكسب ثقته ورضاه عن نوع النشاط الذي تزاوله ، أو الوسائل التي تتبع لتحقيق هذا الغرض ، ولاشك أن مثل هذا الاعتماد المتبادل يتطلب إتقان المؤسسة لأداء أعمالها ، وبذل كل الجهود من أجل أن تقدم خدماتها على درجة عالية من الجودة بحيث تكسب من خلالها رضاء جماهير المجتمع .

ولكي تتمكن المؤسسة من إيجاد صلات ودية مع غيرها من المؤسسات الأخرى في المجتمع عليها أن تهتم بسياسة الفهم المتبادل والمعرفة الواضحة لأهدافها وما تعمله في إطار تقديم خدماتها من اجل رفع مستوى معيشة جماهير المجتمع ، عندئذ يزداد تقدم المؤسسة ونموها ، وتنجح في تحقيق أهدافها ، وتسهم في درجة ملموسة في تحسين شئون المجتمع بصفة عامة .

- التمويل : يعد التمويل أمراً حيوياً بالنسبة للمؤسسة ، فتوفير القدر الكافي من رأس المال اللازم لها في مزاولة نشاطها ، يمكنها من توفير مختلف أنواع الخدمات التي يحتاج إليها أفراد المجتمع وسكان البيئة المحيطة بها ، كما أن وضوح الخطة التمويلية بالمؤسسة يؤدي إلى نجاحها لأنها تستطيع أن تحدد احتياجاتها الوقتية والمستقبلية ، فتضع كل ذلك في عين الاعتبار ، فلا مجال للتمويل الذي يعتمد على التجربة لأن المؤسسة إذا اعتمدت على هذه الفلسفة فإنها تصبح عرضة للفشل أو الخطر .
- التأمين : يعد التأمين على العاملين في المؤسسة وعلى مستقبلهم ضرورة هامة حيث يشعرهم بالضمان والاستقرار في وظائفهم ، ومن ثم ترتفع الروح المعنوية لديهم ، ومن ثم تتولد لديهم قوة دافعة نحو المؤسسة وتنتشر روح الإيثار والتعاون نحو تحقيق الهدف المشترك ، ويترتب على ذلك زيادة إنتاجية المؤسسة ، وفي هذا الإطار تتجه غالبية

المجتمعات نحو التأمين على العاملين في مؤسساتها ، على اعتبار ذلك يجعل هؤلاء العاملين طاقة خلاقة تساهم في بناء المجتمع ، ومن صور التأمين في مجتمعنا التأمين ضد إصابات العمل ، وخاصة التي تقع نتيجة حادث بسبب العمل أو في أثناء تأديته ، وكذلك الأمراض المهنية التي يصاب بها العامل بسبب اشتغاله بعمل معين ، بالإضافة إلى التأمين ضد الشيخوخة ، والتأمين ضد العجز الكامل قبل بلوغ الشيخوخة ، والتأمين على أسرة العامل عند وفاة عائلة ، وكل هذه الصور وغيرها تسهم في إيجاد الشعور بالولاء نحو العمل والمجتمع الذي يحاول تقدير قيمة الإنسان .

- المحاسبية : لقد تطورت الوظيفة المحاسبية في المؤسسة بوصفها كائن اجتماعي ، حتى أصبحت تشمل كل المجالات التي تفيد في معرفة الحقائق واستخراج البيانات وعمل المقارنات والتنبؤ بالاتجاهات ، وهذا يساعد في رسم السياسات التي يقوم عليها نشاط المؤسسة ، ومن شأن المحاسبية التعرف على نواحي الضعف بالمؤسسة ، واتخاذ ما يلزم من أجل التغلب عليها ، والعمل على زيادة كفاءة العمل بالمؤسسة .

معنى ذلك أن المحاسبية تحمل القوى العاملة بالمؤسسة على بذل أقصى طاقاتها ، وتوظيف كل إمكاناتها من أجل المحافظة على معدلات الأداء العالية ، كما أنها تشعر كل فرد بالمؤسسة على انه مالك هذه المؤسسة ، وتهيئ مناخ العمل من خلال وجود نظام إشراف دقيق ، وارتفاع جميع العاملين بالمؤسسة إلى مستوى المسئولية .

وتأسيساً على ما سبق فان القدرة تعد أحد الأسس الهامة لنجاح إدارة أي مؤسسة ، سواء كانت هذه القدرة تخص مدير المؤسسة والعاملين ، لذا يجب التأكد من قدرة كل من مدير المؤسسة والعاملين معه وخاصة القدرة على الأداء ، وسرعة الانجاز على أن يتم ذلك قبل تسليم أي منهم أو تقليده أي منصب ، ولما كانت القدرة عامل مركب تدخل في مجموعة من المتغيرات المتعددة التي تؤثر على أداء العنصر البشري في أي موقع في المؤسسة ، لذا كان من الأحرى أن نعرض أنواع القدرات وعلاقتها بالأداء ، حيث هناك من يرى أن القدرات نوعان ، النوع الأول يتمثل في القدرات العقلية ، والنوع الثاني يتمثل في القدرات غير العقلية ، ويندرج تحت النوع الأول مجموعة من العوامل أهمها عامل الفهم ويعني قدرة العنصر البشري على فهم الكلمات التي توجه له ، والمعنى الذي تحتويه ، وعامل الطلاقة ويعني القدرة على تكوين الكلمات ، وعامل القدرة الحسابية ويعني سرعة إجراء العمليات الحسابية ، وعامل القدرة المكانية ويعني تصور الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة ، وعامل الإدراك ويعني التعرف على التفصيلات الدقيقة للأشياء وأوجه التشابه والاختلاف بينها ، وعامل التذكر ويعني القدرة على حفظ الكلمات والأرقام والحروف والرموز ، وعامل التفكير الاستنباطي ويعني القدرة على اكتشاف واستخراج القاعدة العامة من حالات جزئية ، بالإضافة

إلى القدرة على اكتشاف الأمور الجزئية من القاعدة العامة ، وأيضاً القدرة على اكتشاف حالات جزئية من حالات جزئية أخرى ، وأخيراً يأتي العامل الاجتماعي والذي يمثل القدرة على فهم متطلبات المجتمع من حيث آدابه وعاداته وتقاليده .

أما إذا انتقلنا إلى النوع الثاني وهو القدرات غير العقلية فإنها تشمل قدرات الحواس ، وعامل التمييز ، أما عند قدرات الحواس فتشمل قدرة البصر والسمع والشم واللمس والتذوق ، فحدة البصر تعني القدرة على التمييز المكاني للعناصر الدقيقة ، وتمييز المسافات تعني القدرة على إدراك العلاقات المكانية ، وتمييز الألوان يعني القدرة على تمييز الألوان والدرجات المختلفة لها ، ثم يأتي التنسيق البصري من حيث حركة العين نحو الأشياء المختلفة ، وتأتي قدرة السمع وتعني القدرة على التمييز بين المثيرات الصوتية المختلفة ، أما قدرة الشم فتعني معرفة صحة أو فساد الشيء ، وقدرة التذوق وهي القدرة على تذوق الأطعمة والمشروبات ، وقدرة اللمس وتعني القدرة على الإحساس بالحرارة أو البرودة أو النعومة أو الخشونة وغيرها ، وتأتي القدرة الحركية لتعبر عن سرعة الحركة ، والقدرة على الاستجابة السريعة للمؤثرات ، والتنسيق بين الحركات المختلفة ، واللياقة الجسمانية بما فيها من قوة ومرونة وتوازن وتناسق في حركة الجسم ككل ، وبعد عرض مجموعة القدرات السابقة بشقيها العقلي وغير العقلي يأتي دور التعليم والبيئة والممارسة ، وإذا انتقلنا إلى عامل التمييز ومن خلاله يبرز دور العقل نحو تحليل الأشياء من حيث السرعة وقدرة الحركة والتنسيق بين هذا وذاك .

ثالثاً : تميز العنصر البشري في العمل .... (النجومية) :

تمثل الموارد البشرية في أي مؤسسة أهم مواردها وذلك لأنها قابلة للنمو والتطور ، لذا فإن تميز العنصر البشري في العمل عبارة عن تفوقه على الأقران ، وظهوره على الأتراب ، ومن ثم ترتفع هامته ، ويعلو شأنه ويظهر بينه بشخصية متميزة ، ومثل هذا التميز يحتاج من العنصر البشري ما يلي :

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة .
- إثبات الجدارة بالعمل والانجاز بدلاً من الكلام والثرثرة .
- تجنب مقارنة الانجازات بانجازات الآخرين .
- تجنب محاولة إظهار التفوق من خلال عرض أخطاء الآخرين .
- تقديم نتائج العمل بموضوعية دون تقصير أو افتخار .
- مراعاة معايير الجودة عند أداء العمل أو تقديم الخدمة للعملاء أو الزبائن .
- كتابة تقرير مبسط عن الانجازات أولاً بأول .
- تنظيم الأوراق والأدوات بشكل يسهل من سرعة الرجوع إليها عند الحاجة .
- تدوين الأفكار الجيدة ومحاولة تطبيقها في العمل .

- كسر الحواجز الموجودة بينك وبين العملاء ، أو بينك وبين الرؤساء ، أو بينك وبين الزملاء .
- الوقوف على السلبيات ومحاولة علاجها .
- الوقوف على نقاط القوة ومحاولة تعزيزها .
- انجاز العمل أولاً بأول ولا مبرر للتأخير ، مع رفض الاعتذارات .
- معاملة البشر معاملة حسنة كما تحب أنت أن يعاملوك .

رابعاً : ملامح تميز العنصر البشري :

لاشك أن دعم مسيرة التميز عند العنصر البشري أثناء عمله للمؤسسة يحتاج أن يقوم العنصر البشري بالتفتيش عما بداخله من أجل تحقيق الأمور الآتية :

- اكتشاف الطاقات الكامنة داخل النفس البشرية : ويعني التعرف على العناصر السلبية والايجابية في النفس البشرية ، حيث أن حياة الإنسان بحلوها ومرها هي تعبير صادق عن رؤية الإنسان لنفسه ، أي أنها تعبير عن صورة الإنسان في المرآة النفسية التي تخيلها لنفسه .
- اكتساب الثقة بالنفس وتنميتها : ويعني إقبال العنصر البشري على تحمل المسئولية ، ومحاولة المشاركة بالنقاش والحوار مع بقية العاملين في المؤسسة ، ورفض الاستسلام بالأفكار السلبية أو المشاعر الخاطئة التي تنزع الثقة من النفس ، وتحاول عرقلة مسيرة الإنسان في العمل .
- استخدام الضغوط كوسيلة للنجاح : ويعني احترام الإنسان لذاته ، والمحافظة على توازنه ، والبعد عن الأحداث العنيفة مع قبول التحدي ومواجهة الضغوط ، مع محاولة رؤية الجانب المضيء في المؤسسة ، مع التغلب على القلق من خلال المرونة عند التعامل مع الآخرين ، وهنا يمكن أن نقول أن الإنسان استخدم الضغوط التي يواجهها كوسيلة ايجابية لنجاح والتميز وليس دافعاً للانطواء أو الاكتئاب .
- تدريب النفس البشرية على الإنتاج : ويعني أن الإنسان إذا أراد أن يكون نافعاً ومنتجاً في نفس الوقت فعليه أن يعي انه دائماً هو المبتدأ ، ومنه يكون المنطلق بمعنى أن إدارة الذات أمر هام من خلال قدرة الإنسان على توجيه مشاعره وأفكاره نحو الهدف المنشود ، مع الاهتمام بسقاية بذور القوة ، حتى تصبح نقطة الانطلاق نحو التعامل مع الحياة سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، فالإنسان بطبيعته يحتوي بداخله على كل سنوات العمر ، فهو طفل يتصرف بصبيانية ويجهل تقدير بعض

المواقف ، وهو بالغ ناضج يفكر بمنطقية ، ويبني رأيه على أسس موضوعية ، وهو أب يقوم بإسداء النصح وإعطاء التوجيه لنفسه بين الحين والآخر ، فشد مثل هذه الخيوط يساعد على يساعد الإنسان على النجاة من فخ كبر السن ، والاستفادة من الأبوة الناصحة ، وتوظيف نشاط البالغ الناضج .

- السيطرة على الوقت وحسن إدارة الأولويات : ويعني أن عقل الإنسان يتحرر إذا أوجد نتيجة للواجب المدون ، وحدد طبيعة الأعمال والأولويات سواء العاجلة منها أو الآجلة ، فتدوين الواجبات خطوة نحو الالتزام ، ومن ثم تساعدك على التحكم في الوقت واستثماره على النحو الذي تستفيد منه المؤسسة أقصى استفادة ممكنة ، ولعل ذلك يمكن تحقيقه من خلال تجنب الاجتماعات الجانبية وخاصة الناتجة عن الصراعات ، والبعد عن الزيارات المفاجئة التي تربك العمل ، ومحاصرة الاتصالات التليفونية الشخصية ، آنذاك نستطيع القول بأن الإنسان أصبح مالكاً لحاضره ، متحكماً في إدارة مستقبله .
- البعد عن التسويف في انجاز الأعمال : ويعني الاهتمام بإيجاد بيئة منجزة داخل كل مؤسسة ، من خلال التركيز على الانجاز والتعامل السليم مع كل مفردات بيئة العمل ، مع التغلب على الخوف من الفشل ، وكذلك التغلب على صعوبة العمل ، مع دراسة كل أوجه قصور في الأداء ومحاولة علاجها .
- العمل طبقاً لمبادئ الجودة الإدارية : ويعني إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة وبالتالي تبقى المؤسسة وتستمر في العمل ، إلا أن ذلك لن يتحقق إلا من خلال العمل على تعبئة خبرات العناصر البشرية ومحاولة الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ، مع التركيز على العمل الجماعي الذي يسهم في تحقيق التفاعل الكامل بين العاملين ، على اعتبار أن الجودة مسئولية كل فرد بالمؤسسة ، كما انه لا يمكن أن توجد جودة إدارية بدون نظام أو لوائح وقوانين تصب في مجملها في بوتقة الجودة ودعم سبل تحقيقها .

خامساً : إجراءات التميز في الميدان العملي :

توجد مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن يتبعها العاملين في المؤسسة حتى يصبحوا متميزين في ميدان العمل ، وتتمثل هذه الإجراءات في :

* انجاز العمل بسرعة : ويندرج تحتها :

- سرعة التحرك في العمل وإدارته والحصول على المعلومة بالشكل المطلوب حتى تصل المؤسسة إلى المستوى المنشود .
- استثمار كل وسائل الاتصال المتاحة للمؤسسة من أجل تدعيم العلاقات الأفقية بين الإدارات وبعضها ، والرأسية التي تجمع بين الرؤساء والمرؤوسين وبالتالي يتحقق النجاح المنشود للمؤسسة .
- نشر المعرفة على كل العاملين بالمؤسسة على اعتبار أن المعرفة قوة وهذه القوة تزداد من خلال مشاركة الجميع فيها .
- تحويل المعلومات إلى فعل من خلال تشكيل فريق عمل كوحدة واحدة يتبادلون الآراء والأفكار لتحقيق هدف مشترك .
- تحويل كل إجراء في المؤسسة إلى قرار مناسب في الوقت المناسب

* رفع الحالة المعنوية للعاملين باستمرار : ويندرج تحتها :

- البشاشة والروح المرحة وتدعيم العزيمة لدى كل العاملين بالمؤسسة .
- الهدوء وثبات المزاج ورفض التوتر أو التقلب وتحقيق الرقابة الذاتية في كل الأوقات وعلى كل العاملين بالمؤسسة .
- رفض الأنانية وحسن التصرف مع التزام الإخلاص والعدالة عند أداء العمل .
- الصدق والصبر من أجل تحمل المسئولية ومواجهة المشكلات بعقلانية وموضوعية .

* البعد عن العيوب قدر الإمكان : ويندرج تحتها :

- وضع الأسس التي يمكن يتعامل من خلالها العاملين مع المشكلات ، وتذليل العقبات من أجل الوصول إلى الحل .
- متابعة سير العمل من خلال الالتزام بالخطة الموضوعة ، والسعي نحو تحقيق الأهداف المنوطة بها .

* الاهتمام بتطبيق فلسفة إدارة المكان والزمان : ويندرج تحتها :

- الاهتمام بالاقتراحات الجديدة والجيدة التي تسهم في الارتقاء بالمؤسسة .
- التركيز على الطموح وتحقيق المزيد من الإنجازات التواقة التي تنقل المؤسسة إلى الأفضل .
- تصحيح الأخطاء فور وقوعها ، مع التخلص من الجمود الفكري من خلال اليقظة المستمرة والملازمة لكل أعمال المؤسسة .

* البحث عن الموهوبين : ويندرج تحتها :

- الاهتمام بالمستقبل ، ومحاربة البيروقراطية .
- الميل إلى المخاطرة وأداء الأعمال والمهام الصعبة .
- تكوين علاقات اجتماعية مع الالتزام بالقيم الخلقية .

سادساً : العوامل المؤثرة في دافعية العاملين نحو العمل :

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في دافعية العاملين نحو العمل ، ومن هذه العوامل ما يلي :

* طبيعة العمل : ويندرج تحتها :

- نوع الوظيفة التي يؤديها الشخص .
- أهداف ومسئوليات الوظيفة .
- اختصاصات ومتطلبات وانجازات الوظيفة .
- مدى إشباع الوظيفة لرغبات وميول وطموح الشخص .

* بيئة العمل : ويندرج تحتها :

- اللوائح والتعليمات التي يتضمنها العمل .
- الخدمات المتاحة للموظف فيعمله .
- ظروف العمل المادية (إضاءة – تهوية – .... وغيرها) .
- الحوافز والمكافآت التي يتقاضاها الشخص .
- نوع المعاملة التي يتلقاها الشخص من رؤسائه في العمل .
- درجة انسجام الشخص مع زملاء العمل .
- نوعية التدريب التي يتلقاها الشخص .

* التركيب الداخلي للفرد : ويندرج تحتها :

- شخصية الفرد .
- مؤهل الفرد .
- القيم التي يتمثل بها الفرد .
- الاتجاهات التي تسيطر على الفرد .

سابعاً : عوامل الارتقاء بالقدرة الإدارية للعاملين بالمؤسسة :

توجد مجموعة من العوامل التي تسهم في الارتقاء بالقدرة الإدارية للعاملين بالمؤسسة ومن هذه العوامل ما يلي :

- تحديد جيد وواضح لأهداف المؤسسة حتى ينطلق الإبداع البشري نحو التحدي والعمل الجاد.
- التفكير في فلسفة العمل بعناية ودقة .
- إتاحة الفرصة أمام جميع العاملين للتعبير عن أنفسهم .
- وضع صياغة جديدة لفلسفة العمل بالمؤسسة تعمل على دفع أجور عادلة ومكافآت مناسبة.
- تشجيع العاملين على العمل الجماعي ، مع الاهتمام بالتنسيق في الأداء .
- وجود وصف دقيق لوظائف المؤسسة .

- صياغة سياسة العمل وإجراءاته صياغة علمية يلتزم بها جميع العاملين .
- تنمية الرقابة الذاتية على الأداء حتى تتولد لدى العاملين الرغبة في المبادأة .
- ملاحظة احتياجات العاملين ومحاولة إشباعها في ضوء الإمكانات المتاحة بالمؤسسة .
- تطبيق معايير موضوعية لقياس كفاية أداء العاملين بالمؤسسة .
- إطلاق الطاقات البشرية الكامنة من مكامنها مع تنمية الدافع والحماس للعمل الجماعي والتعاوني.
- تطبيق مبدأ الديمقراطية في الإدارة مع تدعيم التفويض الفعال للسلطة .
- البعد عن الضغوط الشخصية أو العصبية التي تتولد بين الرؤساء والمرؤوسين .
- المتابعة الجيدة لأداء العاملين من خلال فهم حقيقة وخصائص وإدارة العنصر البشري .
- تبني التفاهم بين العاملين من خلال تدريبهم على كيفية الارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم .
- تحقيق الاستقرار الوظيفي حتى يتحقق الحافز على العمل الجاد والمثمر .
- توافر الخبرة الكافية والمهارة المنشودة لدى كافة العاملين بالمؤسسة من أجل الإبداع في أداء أعمال المؤسسة التي ينتمون إليها .
- تناسب بيئة العمل مع طبيعة الوظيفة التي يشغلها كل فرد بالمؤسسة .
- تحقيق الاحترام بالنفس لدى العاملين ، وتعزيز مهاراتهم حتى يرتقي أداء المؤسسة .
- وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة حتى يستطيع أن ينمو فيها ، وبالتالي يصبح لوظيفته أهمية ومعنى .
- تحقيق التوازن بين الروح المعنوية للعاملين وزيادة رغبتهم في العمل .

ثامناً : تنمية قدرة الموارد البشرية بالمؤسسة :

تمثل هذه التنمية أهم وظيفة من وظائف إدارة المؤسسة العصرية حيث تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية اللازمة لتسيير أمور المؤسسة وإدارة أعمالها ، فإذا كان تصميم البناء التنظيمي للمؤسسة ، وتقسيم الأعمال والاختصاصات المنبثق عنه تمثل الجانب الاستاتيكي للمؤسسة فان التوظيف أو تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وما يتضمنه من اختيار وتعيين وتدريب وتقييم وترقية ونقل وفصل يمكن اعتباره العنصر أو العملية التي تنقل المؤسسة من حالة السكون إلى حالة الحركة ، وتتطلب عملية التنمية هذه ما يلي :

- توصيف الوظائف الموجودة بالهيكل التنظيمي بالمؤسسة .
- توصيف الأفراد اللازمين لشغل تلك الوظائف .
- توفير شروط العمل الملائمة للعمل حتى يستمروا في عملهم .
- المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- المشاركة في وضع الأهداف والخطط الحالية والمستقبلية للمؤسسة .

- بث الحماس في نفوس العاملين عن طريق غرس مفاهيم ومكونات القيادة الديمقراطية فيهم .
- عقد الاجتماعات الفكرية سواء التنظيرية أو التخطيطية من أجل بلورة الرؤى وتجهيز القرارات .
- الحس والتشجيع نحو المشاركة الفاعلة التي تحقق أهداف المؤسسة .
- توجيه السلوك السلبي لضمان الأداء الأحسن .
- محاولة ضخ الدماء الجديدة والطاقات الفاعلة في المؤسسة .
- توزيع المسئولية على كل العاملين بواقعية مع الاعتماد على مبدأ المحاسبية .
- ربط النتائج بالأهداف ويكون الثواب والعقاب في نفس الإطار .
- ربط الحافزية بجودة الأداء .

تاسعاً : معوقات القدرة الإدارية :

تتعرض القدرة الإدارية في غالبية المؤسسات وخاصة في دول العالم الثالث إلى مجموعة من المعوقات التي تعمل على خفضها أو هدمها ، ومن هذه المعوقات ما يلي :

- كثرة تنقل بعض العاملين بين الوظائف المختلفة مما يترتب عليه غياب الاستقرار الوظيفي لهم .
- نقص المهارة عند بعض العاملين عند انجاز أعمالهم الحالية .
- تجاهل بعض العاملين لمسئولياتهم الوظيفية أو الإدارية أو الاجتماعية .
- مقارنة بعض العاملين لوظائفهم الحالية والوظائف البديلة أو التي يشغلها الأصدقاء .
- صعوبة تكيف بعض العاملين مع وظائفهم الحالية .
- نظر بعض العاملين لوظائفهم الحالية على أنها مجرد وسيلة للتكسب فقط .
- غياب النظام العادل للأجور وتجاهل الحوافز والمكافآت التشجيعية .
- غموض النظام المتبع في ترقية العاملين أو تقييم كفاية أدائهم .

مراجع الفصل الرابع وهوامشه

أولاً : المراجع العربية :

١- إبراهيم الفقي : أسرار قادة التميز ، ترجمة أميرة عرفة ، مراجعة وتقديم عبد الرحمن توفيق ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ١٩٩٩ .

٢- أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة – الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٨٥ .

٣- عاطف محمد عبيد : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٥ .

٤- علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٨٨ .

٥- علي محمد عبد الوهاب : استراتيجيات التحفيز الفعال – نحو أداء بشري متميز ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .

٦- كمال حمدي أبو الخير : أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين شمس، القاهرة ، ١٩٨٨.

٧- محمد عثمان إسماعيل : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

٨- محمد فتحي : الطريق نحو التميز – كيف تصنع من نفسك قائداً ناجحاً ؟ ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .

٩- ــــــــ : أبجديات التفوق الإداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .

١٠- ــــــــ : زيارة لمعسكر الإداريين ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠٢ .

١١- منصور فهمي : إدارة القوى البشرية في الصناعة ، ج٢ ، ط٥ ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٧ .

١٢- ــــــــ : المشكلات الإدارية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٩ .

ثانياً : المراجع المترجمة :

١٣- جيم هاريس : كيف تجعل موظفيك يعشقون شركتك ؟ ، مكتبة جرير ، الرياض، ٢٠٠١.

١٤- جيني روجرز : مهارات التأثير بالآخرين ، ترجمة عزيز اسبر ، مكتبة شعاع للنشر والعلوم ، دمشق ، سوريا ، ٢٠٠١ .

١٥- روبرت بولتون ، دوروثي جروفير بولتون : أساليب الناس في العمل ، مكتبة جرير ، الرياض ، ٢٠٠١ .

ثالثاً : المراجع الأجنبية :

16- Mc . Farmland D . E . : Management Principles & Practices , The Macmillan Company , New York , 1995 .

17- Robert Fairs : Handbook of Modern Sociology , Rand Morally & Company , Chicago , 1998

18- Robert G. Owens : Organizational Behavior in Schools , Prentice - Hall , i.n.c , New Jersey , 1994

الفصل الخامس
الهندرة
" الماهية – الطبيعة – المتطلبات "

* ويتضمن :

أولاً : مقدمة .

ثانياً : مفهوم الهندرة ومضمونها .

ثالثاً : المبررات التي تدفع المؤسسة للأخذ بفلسفة الهندرة .

رابعاً : مزايا الهندرة .

خامساً : أسس ومبادئ الهندرة .

سادساً : عناصر عملية الهندرة .

سابعاً : متطلبات الهندرة وأهدافها .

ثامناً : مراحل تطبيق الهندرة على المؤسسة التربوية .

تاسعاً : العوامل المؤثرة على العاملين بالمؤسسة التربوية عن تطبيق أسلوب الهندرة.

عاشراً : ركائز تطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية .

حادي عشر : خصائص أسلوب الهندرة .

ثاني عشر : نتائج تطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية .

ثالث عشر : متطلبات نجاح أسلوب الهندرة .

رابع عشر : معوقات تطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية .

خامس عشر : أهمية الكفاءات الإدارية في عملية الهندرة .

سادس عشر : متطلبات تطبيق أسلوب الهندرة على مؤسسات التنمية في المجتمع .

سابع عشر : الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية .

ثامن عشر : وظائف مدير المؤسسة من منظور الهندرة .

تاسع عشر : الهندرة السريعة .

عشرون : الدروس المستفادة من تطبيق الهندرة على المؤسسة التربوية .

قالت الإدارة :
" مَنْ لا يتقدم لا يبقى في موقعه بل يتقهقر ، كما أن قوة الأفكار لا تجدي ما لم تقترن بالعمل ، فالإبداع ليس سوى التحرر من التقليد ، والعقل خُلق ليعمل ، ومن صحت بدايته صحت نهايته ، ومن كانت بدايته محرقة كانت نهايته مشرقة "

أولاً : مقدمة :

يعد العنصر البشري من أهم عناصر إدارة المؤسسة في الوقت الحاضر ، وقد ظهرت تلك الأهمية نتيجة التقدم الذي أحدثته حركة البحث العلمي ، حيث كشفت عن دور العامل البشري في الإنتاج ، وفي تطور العملية الإنتاجية .

وتحاول كل مؤسسة من منطلق الحفاظ على المنافسة ، وإحراز الصدارة في تقديم الخدمة ، أو تحقيق جودة المنتج ، أن تشغل وظائفها بالعناصر البشرية ذات الكفاءة العالية ، حتى تطمئن عليهم بالعمل ، وتضمن إحراز الجودة المنشودة في انجاز العمل ، ومن ثم تسعى نحو دراسة احتياجات هؤلاء العاملين ، وتوفير سبل الرعاية لهم ، مع رسم سياسة لتدريبهم وتقديم المعونة الفنية لهم حتى يستطيعوا التعامل مع عالم التكنولوجيا الجديد ، والتفاعل مع تقنياته المتنوعة .

ولقد تطورت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحديث تطوراً كبيراً ارتفع بها من مجرد وسيلة لتسجيل البيانات المتعلقة بالعاملين ، إلى مصاف الإدارات الرئيسية في المؤسسة ، وأصبح مدير الموارد البشرية على مستوى إداري مرتفع ، معنى ذلك أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن عملية مستمرة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هدفها رفع كفاءة الأداء باستمرار عن طريق تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة ، مع توصيف الأعمال والوظائف المختلفة ، وتحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال .

ثانياً : مفهوم الهندرة ومضمونها :

الهندرة تعني أن يبدأ الإنسان من جديد أي من نقطة الصفر من خلال إعادة التفكير وإعادة تصميم العمليات ، مع نبذ الطرق القديمة ، وإتباع طرق جديدة بهدف تحقيق تحسين جوهري في معايير الأداء العصرية والتي منها الخدمة والتكلفة والجودة وسرعة انجاز العمل ، وكلمة الهندرة تعد حالياً كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين هما هندسة وادارة ، وهي ترجمة للكلمة الانجليزية Reengineering ، وقد ظهرت فلسفة الهندرة مع بداية تسعينيات القرن العشرين (١٩٩٢) على يد مايكل هامر ، جيمس شامبي ، بجامعة هارفارد بأمريكا .

وقد أحدث هذا المصطلح ثورة حقيقية في عالم الادارة الحديثة حيث انه يحمل في طياته دعوة الى اعادة النظر وبشكل جذري في كافة الانشطة والاجراءات والاستراتيجيات التي تقوم عليها المؤسسات في

الوقت الحاضر ، وهي في ذلك – الهندرة – كاسلوب اداري تنادي كل العاملين بالمؤسسة الى الابداع في أعمالهم والتخلص من قيود الرتابة والتكرارية مع النظر الى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الابداعية الكامنة في كل واحد من هؤلاء العاملين .

وهناك من يرى أن الهندرة أنها تعني : اعادة نظر أساسية واعادة تصميم جذري لنظم وأساليب العمل من أجل تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصري مثل التكلفة والسرعة والجودة ومستوى الخدمة.

ويرى فريق ثانٍ الهندرة على أنها : مجموعة من العمليات التي تقوم بها الإدارات الفرعية والأقسام الداخلية والوحدات الإدارية المختلفة بالمؤسسة من أجل تحسين الأداء الكلي لها .

ويرى فريق ثالث أن الهندرة تعني : إعادة هندسة العمليات من خلال اعادة العمليات بصورة جادة وأساسية في عمليات المؤسسة ، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل التكلفة والجودة وسرعة انجاز العمل .

ويرى فريق رابع أن الهندرة تعني : دراسة وفحص تدفق عمليات التشغيل الرئيسية والمعلومات الخاصة بها بغرض اعادة تصميمها وذلك بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة .

ويرى فريق خامس أن الهندرة عبارة عن : مدخل يسعى لإعادة التفكير وإعادة هيكلة العمل بالمؤسسة ، وإعادة هيكلة عملياتها وأنظمتها وعلاقاتها بشكل يمكنها من تعظيم الخدمة المقدمة للعملاء .

ويرى فريق سادس أن الهندرة تعني : إعادة الهيكلة المتزامنة لكلاً من عمليات المؤسسة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كلاً من الوقت والتكلفة وكذلك الخدمة المقدمة للعملاء.

ويرى فريق سابع أن الهندرة تعني : إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل ، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والانتاجية .

وتأسيساً على ما سبق فان الهندرة تعد بمثابة وسيلة ادارية منهجية تقوم على اعادة البناء التنظيمي للمؤسسة من جذوره ، وتعتمد على اعادة هيكلة وتصميم العمليات الادارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسة يكفل تحقيق سرعة الأداء ، وتخفيض التكلفة وضمان جودة المنتج أو الخدمة .

وعلى هذا فان الهندرة تتضمن عدة عمليات أهمها :

- طريقة جديدة للتفكير : وتعني تخلي مدير المؤسسة ومرؤوسيه عن الطرق والأساليب القديمة في التفكير ، والتطلع إلى ما يجب أن يكون ، مع وضع الأفضل دائماً في الاعتبار .
- إعادة تصميم العمليات : وتعني تغيير الأنشطة التي تحول مدخلات المؤسسة إلى مخرجات معينة ، وربما تظهر تغييرات جوهرية مثل تغيير الوظيفة ، تغيير الهيكل التنظيمي ، تطوير قدرات ورغبات واتجاهات الأفراد.
- التجديد والابتكار : ويعني ترك الوضع الراهن للمؤسسة والبدء من جديد مع إتباع أسلوب مبتكر لتحقيق أهداف المؤسسة .

- التحسن الجذري : ويعني تحقيق طفرة واسعة يترتب عليها تفوق وطموح يواجهه صعوبات متوقعة ، وبالرغم من ذلك فان احتمالات النجاح قائمة .

وتعتبر العمليات محور الهندرة ، ومرتكز التغيير الجذري ، وهيكلة العمل ، وهندسة العمليات الادارية ، مع الأخذ في الاعتبار ان اعادة الهيكلة تعتمد على ثلاثية متكاملة تتمثل في القوى العاملة والعمليات والتقنية ، والعمليات السابقة عبارة عن مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها معاً لتحويل مدخلات معينة الى مخرجات محددة بهدف اضافة قيم ونتائج مرغوبة تهم العملاء او جماهير المؤسسة .

معنى ذلك ان الهندرة تركز على العمليات بدلاً من المجالات التنظيمية أو الوظيفية ، وتستهدف التغيير الجذري بدلاً من التغييرات الجزئية ، وتغير طريقة التفكير لدى المديرين ، وتبدأ معهم من جديد عبر أساليب جديدة في العمل ، وتدعم المنهج الكلي الذي يتناول الجوانب الفنية والإدارية لمدير المؤسسة ، كما انها تهتم بالتجديد والابتكار وترفض التغييرات السطحية او التجميل الظاهري للوضع الحالي ، كما انها تسعى نحو تحقيق طفرات هائلة في معدلات الأداء من خلال رؤية الصورة الكاملة للعمل في مختلف وحدات المؤسسة ومعرفة المعوقات التي تعوقه او تطيل الزمن عند تقديم الخدمة .

ثالثاً : المبررات التي تدفع المؤسسة للأخذ بفلسفة الهندرة :

توجد مجموعة من المبررات التي تدفع بالمؤسسة نحو الأخذ بفلسفة الهندرة لعل من أبرزها ما يلي:

- انخفاض إنتاجية المؤسسة مع ظهور منافسين جدد في نفس المجال .
- تدني مستوى أداء العاملين مع تحول في أذواق المستفيد أو المستهلك .
- تدهور الروح المعنوية للعاملين ، مع وجود ارتفاع في التكاليف .
- التقهقر عن مواجهة المنافسة مع انخفاض أداء العاملين .
- ارتفاع معدل دوران العمل مع تقادم بعض العمليات وانخفاض كفاءتها .
- ارتفاع الغياب والتأخير عن العمل مع عدم ملائمة التنظيم الحالي للمؤسسة لوظائفها .
- تقادم أساليب العمل بالمؤسسة مع تقادم بعض العمليات وانخفاض كفاءتها .
- ضعف نظم المعلومات مع ظهور بوادر في انخفاض أداء العاملين بالمؤسسة .
- ضعف الموارد والإمكانات مع تراجع كفاية المؤسسة ، وبالتالي تدنت الإنتاجية وانحدرت الفاعلية .

رابعاً : مزايا الهندرة ومنهجها العلمي :

تتمثل مزايا الهندرة في :

- نجاح وتقدم العمل بالمؤسسة .
- احتلال المؤسسة مكان الريادة والمبادأة في مجال عملها .
- رغبة المؤسسة في تحقيق مزيد من النجاح ، مع التغلب على المنافسين .

- توافر السمعة الطيبة لدى المستفيدين ، تحقق رضا المجتمع عن المؤسسة وانجازاتها .
- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ، وبالتالي يتجه الكل نحو التطوير .
- تحقيق سرعة الأداء مع خفض التكلفة .
- الاهتمام بالنتائج مع التركيز الى حاجة العمل .
- الاهتمام بجودة المنتج او جودة الخدمة مع الانطلاق من نقطة الصفر .
- الاهتمام على هيكلة العمل على أساس العملية التعليمية .
- رفض الرقابة او المراجعة بالصورة التقليدية .
- التركيز على التغيير الجذري والتحسينات الجوهرية وإعادة تصميم التنظيم .
- حذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج او الخدمة .
- إيجاد قاعدة مشتركة للبيانات ، مع تطبيق تقنية المعلومات .
- إلغاء الأعمال الورقية كلما أمكن .
- التركيز على الموظف متعدد المهارات .
- تقديم خدمة عالية الجودة مع تكلفة منخفضة .
- تطبيق اجراءات عمل توفر سرعة اتخاذ القرارات .
- المرونة في تعديل نظم سير العمل حسب المستجدات .
- منهجة العمل مع الوصول الى كافة المعلومات بسهولة .
- تقديم خدمات فورية للعملاء .

* وتنطلق الهندرة من منهج علمي واضح ومحدد تتمثل خطواته في :

الاعداد والتخطيط ، دراسة الوضع الحالي للعمليات ، الاستماع لصوت العملاء او الجماهير التي تقدم لها الخدمة ، الاقتداء بالنماذج الناجحة ، وضع التصميم الجديد للعمليات ، التطبيق والمتابعة والتحسين المستمر ، وسوف نوجزها على النحو الاتي :

- الاعداد والتخطيط : يؤدي الاعداد والتخطيط لأعمال المؤسسة الى الحصول على أفضل النتائج .
- دراسة العمليات الحالية : وتعني جمع المعلومات الفنية والتنظيمية والاجتماعية عن الوضع الحالي للمؤسسة وذلك من أجل رسم تدفق العمليات بهدف تحديد مواطن القوة والضعف بها .
- الاستماع الى صوت العملاء : ويعني التعرف على آراء العملاء تجاه الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة ومدى تلبيتها لاحتياجاتهم .
- الاقتداء بالنماذج الناجحة : وتعني التعرف على أفضل التطبيقات المتبعة في المؤسسات التي لديها عمليات مماثلة للعملية التي يتم دراستها في المؤسسة الأصلية .

- تصميم العملية الجديدة : ويعني استنباط أفكار وأساليب جديدة وتطوير وتحسين العمل بالمؤسسة عن طريق العاملين بها وما لديهم من خبرات مقترحات وأفكار جديدة
- التطبيق والمتابعة والتحسين المستمر : ويعني ضمان التطبيق الأمثل للتوصيات والمقترحات مع توضيح أساليب المتابعة من أجل تحديد نجاح الجهود الثابتة .

خامساً : أسس ومبادئ الهندرة :

تعتمد هندرة المؤسسة – أي إعادة هندسة العمليات بالمؤسسة – على عدة أسس أهمها ما يلي :

- تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة للمؤسسة سواء كانت مادية أو تقنية .
- التخلص من الإسراف أو الفاقد أو الضياع .
- تحقيق النتائج والوصول إلى الغايات مثل رضا المجتمع وتحقيق التميز والشهرة .

أما عن مبادئ الهندرة فتتمثل في :

- الاهتمام بالعميل عن طريق إرضائه وإسعاده .
- التخلص من القوانين الجامدة التي تحكم المؤسسة .
- استخدام تكنولوجيا متقدمة لإدارة العمليات الإدارية الجديدة .

سادساً : عناصر عملية الهندرة :

يلتحم في عملية الهندرة أو إعادة هندسة الإدارة في المؤسسة مجموعة من العاملين يمكن عرضهم على النحو الآتي :

- قائد العملية : وهو أحد كبار المسئولين بالمؤسسة يتولى قيادة فريق الهندرة ، ويشجع الجهود المبذولة ، ويدعم فريق الهندرة ويراقب تطبيقها ، ويقيم نتائجها.
- صاحب العملية : وهو المدير المسئول عن تطبيق الهندرة في مجال معين بالمؤسسة سواء كان قسماً أو إدارة ، ويقوم بعملية التنسيق مع قائد الهندرة ، ويشجعه على ذلك ويقدم له الدعم اللازم ، وعليه توفير الموارد التي يحتاجها فريق الهندرة .
- فريق الهندرة : وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين سيقومون بعملية الهندرة من تشخيص وتصميم وتنفيذ ، ويتكون مثل هذا الفريق من العاملين بالمؤسسة ، بالإضافة إلى عاملين من خارج المؤسسة ، وينطلق الفريق نحو عمله عبر المشاركة الفعالة والتعاون والتفاهم والمساعدة مع الرغبة في تحقيق الهدف والتنسيق بين الجهود المبذولة من كل أعضاء الفريق.
- اللجنة الموجهة : وهي عبارة عن لجنة مكونة من كبار المديرين بالمؤسسة ، يقومون بوضع إستراتيجية الهندرة وتحديد الأهداف المطلوبة منها ، ومراقبة أنشطتها ، وتقويم نتائجها .

- منسق الهندرة : وهو عبارة عن الشخص الذي ينسق بين المشروعات المنفصلة التي تحتاج إلى هندرة ، والبحث عن الموارد المطلوبة لها ، ويشحذ الهمم نحو أساليب الهندرة من أجل تحقيق فاعلية المؤسسة .

سابعاً : متطلبات الهندرة وأهدافها :

لكي يستطيع العاملون في المؤسسة التربوية تحمل مسئولية الهندرة أو إعادة هندسة الإدارة فلابد من توافر عدة متطلبات أهمها :

- الإعداد المناسب للعاملين .
- التدريب المناسب للعاملين .

وسوف نوجزهما على النحو التالي :

- الإعداد المناسب للعاملين : ويعني إعداد العاملين في المؤسسة التربوية للقيام بأعباء الهندرة بالدرجة المطلوبة حتى تتحقق النتائج المرجوة ويندرج تحت الإعداد المناسب ما يلي :
  - تمهيد أذهان العاملين بالمؤسسة .
  - تهيئة العاملين نفسياً لاستقبال معالم مفهوم الهندرة .
  - إمداد العاملين بالمعلومات الصحيحة عن الهندرة .
  - إبراز العيوب والمشكلات الموجودة حالياً في المؤسسة التربوية نتيجة العمل بأنماط وأساليب تقليدية .
  - بيان المزايا التي يمكن أن يحققها تطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية .
  - بيان المجهود المطلوب من العاملين في المؤسسة التربوية عند تطبيق أسلوب الهندرة .
  - التنبؤ بالصعوبات المتوقعة عند تطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية .
  - تحديد الاحتياطات الواجب مراعاتها في المؤسسة التربوية عند تطبيق أسلوب الهندرة .
  - التعرف على نواحي الرفض أو المقاومة من قبل العاملين لتطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية .
  - مناقشة شبل التغلب على هذه المقاومة .
- التدريب المناسب للعاملين : ويعني إكساب العاملين مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة لهم حتى يستطيعوا تطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية التي ينتمون إليها ويعملون بها ، مع الأخذ في الاعتبار أن التدريب هنا عبارة عن نشاط منظم

ومخطط يهدف إلى إحداث تغيير حقيقي وإيجابي في السلوك الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التربوية .

وعلى هذا فان تدريب العاملين على كيفية تطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية يركز على مجموعة من المجالات من أهمها :

- المجال الاجتماعي : ويتم التركيز من خلاله على العلاقات القائمة بين جماعات العمل داخل المؤسسة التربوية .
- المجال المعرفي : ويتم التركيز من خلاله على مستجدات الثورة المعرفية ومستجدات الثورة المعلوماتية حتى يستطيع العاملين التعايش معها ، والمساهمة الايجابية في نتائجها .
- المجال الإنساني : ويتم التركيز من خلاله على أداء العنصر الإنساني داخل المؤسسة والعمل على تطويره أو تعديله أو تحديثه .
- المجال المهاري : ويتم التركيز من خلاله على إكساب العاملين مجموعة من المهارات اللازمة للتعامل مع أسلوب الهندرة ، وكيفية تطبيقه على المؤسسة التربوية .
- المجال النفسي : ويتم التركيز من خلاله على اتجاهات العاملين نحو هذا الأسلوب ، وكيفية تفكيرهم عنه .

ويمكن أن يشمل تدريب العاملين على تطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية ثلاثة أنواع من التدريب هي :

- التدريب الفني : ويتم التركيز من خلاله على :
  * الجوانب الفنية للعمل .
  * تعميق القدرات والمهارات المهنية للعاملين .
  * تحليل خريطة العمليات الخاصة بالمؤسسة التربوية.
  * دراسة مدخلات ومخرجات المؤسسة التربوية .
  * تحليل الإمكانات المتاحة للمؤسسة التربوية .
  * إبراز دور التكنولوجيا الحديثة بالمؤسسة التربوية العصرية.
  * سبل خفض النفقات وتقليل التكاليف وزيادة جودة العمليات.
  * سبل تقليل الهدر والارتقاء بالعائد .

- التدريب الفكري : ويتم التركيز من خلاله على :
  * التعرف على نظم المعلومات المختلفة وكيفية توظيفها داخل المؤسسات التربوية .

* التعرف على اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

* التعرف على التفكير الابتكاري وطرق الإبداع البشري داخل المؤسسة التربوية .

- التدريب السلوكي : ويتم التركيز من خلاله على :

* تدريب العاملين في المؤسسة التربوية على العمل الجماعي.

* تدريب العاملين في المؤسسة التربوية على كيفية تكوين فرق للعمل متقاربة ومتعاونة وتحرص على الصالح العام للمؤسسة التربوية .

أما عن أهداف الهندرة فتتمثل في :

- تحقيق تغيير جذري في الأداء .
- الانتقال من الاعتماد عن الوظائف الى التركيز على العمليات .
- تطوير البيئة الادارية للمؤسسة من خلال الاعتماد على العمليات .
- رفع جودة الخدمة .
- قبول المنافسة بعد دراسة احتياجات المجتمع .
- استخدام الأساليب المتنوعة للحفاظ على رضا المستفيد من الخدمة .
- العمل على زيادة أعداد وأنواع المستفيدين من الخدمة .
- محاولة فتح أفاق جديدة أمام خدمات المؤسسة التربوية .

ثامناً : خطوات الهندرة ومراحل تطبيقهاعلى المؤسسة التربوية :

تتمثل خطوات الهندرة في :

- إدارة العمل للأمام : وتعني جمع المعلومات عن العمل وخاصة اجراءاته وأدواته وبياناته.
- اعتماد الهيكل التنظيمي : ويعني تحديد ادارات وأقسام ووحدات المؤسسة مع تحديد عمليات ومهام كل منها .
- التقويم : ويعني تحديد نقاط القوة والضعف في العمل الاداري بالمؤسسة مع محاولة معالجة نقاط الضعف المؤثرة على الاداء الاداري من خلال الارتقاء بالاجراءات الحالية ، ومعالجة النقاط السلبية .
- تحديد البدائل : وتعني وضع البدائل اللازمة لقياس تقدم المؤسسة مع تحديد معايير الأفضلية .
- اختبار البدائل : ويعني وضع مجموعة من الشروط التي يتم في اطارها اختيار البديل الأفضل مثل مقدار التكلفة – الفترة الزمنية – التقنية او التكنولوجيا .
- التوثيق والتدريب : ويعني توثيق العمل وتدريب القوى البشرية على عملية الهندرة .

- التطبيق الفعلي : ويعني تطبيق أسلوب الهندرة على وحدات المؤسسة مع مراقبة التطبيق وتحديد المشكلات او المعوقات التي تقابل التطبيق .

تتمثل هذه المراحل في :

- التشخيص : ويعني تحديد المشكلة ومعرفة جوانبها .
- التخطيط : ويعني تحديد الأهداف ووضع خطة متكاملة لتنفيذها .
- التنفيذ : ويعني السير في الخطة الموضوعة حسب جدول زمني محدد .
- المتابعة : وتعني تقويم النتائج والتعرف على درجة فاعليتها .

وهناك من يرى أن تطبيق الهندرة على المؤسسة التربوية يمر عبر مجموعة من الخطوات أهمها :

- تحديد مجالات التطوير .
- إعداد خريطة العمليات الحالية .
- تحديد التعديلات اللازمة عن طريق التحليل الداخلي لمكونات البيئة المدرسية .
- المقارنة بأفضل المؤسسات عن طريق التحليل الخارجي للعلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة .
- إعادة تصميم أو إعادة بناء العمليات حتى تتكيف مع التغيير الجديد والممثل في استخدام أسلوب الهندرة.
- التطبيق والمتابعة من أجل قياس مؤشرات النجاح .

تاسعاً : العوامل المؤثرة على العاملين بالمؤسسة التربوية عند تطبيق أسلوب الهندرة:

تتمثل هذه العوامل في :

- التكنولوجيا الحديثة : حيث تشمل التكنولوجيا الحديثة على الأجهزة والمعدات المتطورة والتي تساعد المؤسسة على سرعة انجاز أعمالها والارتقاء في أداء مهامها .
- تكنولوجيا المعلومات : والتي تطلع بسهيل نقل المعلومات بين أقسام المؤسسة ووحداتها ، ناهيك عن نقلها وتداولها بين العاملين أنفسهم ، ومن خلال تكنولوجيا المعلومات تتمكن المؤسسة من تحقيق الاستفادة من مزايا المركزية ، ومزايا اللامركزية على السواء ، على اعتبار أن تكنولوجيا المعلومات تمكن كل إدارة بالمؤسسة من العمل بصورة مستقلة عبر شبكة المعلومات الخاصة بها .
- التفكير الابتكاري : حيث يساعد التفكير الابتكاري وجود تصميم أفضل لعمليات المؤسسة التربوية ، وبالتالي يتحسن الأداء على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي وعلى المستوى المؤسسي .

عاشراً : ركائز تطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية :

يرتكز أسلوب الهندرة عند تطبيقه على المؤسسة التربوية على عدة ركائز من أهمها :

- النظرة للعملاء أو الزبائن : يركز أسلوب الهندرة على إرضاء العملاء أو الزبائن عن طريق تحسين الخدمة المقدمة إليهم ، على اعتبار أن ذلك هو غاية المؤسسة ومرادها .
- أدوار مدير المؤسسة : يتحول دور مدير المؤسسة التربوية في ظل أسلوب الهندرة من كونه مشرف أو ناظراً ، إلى كونه مدير فريق عمل يلزمه المساعدة والتوجيه والإرشاد .
- أدوار العاملين بالمؤسسة : يتحول دور العاملين في المؤسسة التربوية عند تطبيق أسلوب الهندرة عليها من كونهم منفذين أو متلقين للأوامر أو مستجيبين للتعليمات إلى مشاركين ، فعالين لهم رأي في اتخاذ القرارات .
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة : يتحول الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية عند تطبيق أسلوب الهندرة عليها من كونه هيكلاً هرمياً أو رأسياً أو هيراركياً إلى كونه شبكة أفقية مسطحة .
- خدمة العملاء أو الزبائن : ففي ظل تطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية يركز العاملون على خدمة العملاء أو الزبائن ، وبالتالي يكون ولاء العاملين للجماهير التي تتعامل مع المؤسسة .
- الوحدات التنظيمية : تتحول الوحدة التنظيمية عند تطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية من كونها إدارة أو قسم وظيفي إلى كونها فرقة عمل تؤدي عملاً كاملاً يحقق الصالح العام للمؤسسة .
- الوظائف : تتحول الوظيفة في ظل تطبيق المؤسسة التربوية لأسلوب الهندرة من كونها مجرد وظيفة تجمع مجموعة من الأفراد لأداء مهام محددة وأعباء معينة إلى كونها عمل متكامل متعدد الأبعاد يعتمد على المسئولية المشتركة لفريق العمل .
- الإعداد الوظيفي : فمن المتعارف عليه انه عند تطبيق المؤسسة التربوية لأسلوب الهندرة يتحول الإعداد الوظيفي من كونه يركز على الإعداد المهني أو التدريب المتخصص إلى تعليم مستمر يهتم بإكساب العاملين مهارات جديدة .
- تقييم الأداء : ويعني أن المؤسسة التربوية عندما تطبق أسلوب الهندرة تتحول من كونها تركز على تقييم الأنشطة إلى تقييم المجهود ، كما أنها تتحول من قياس النتائج إلى قياس الانجازات .
- الترقية : وتعني أن المؤسسة التربوية عندما تطبق أسلوب الهندرة فان الترقية تتحول من كونها تركز على معايير الأداء الحالي للعاملين في الوظائف الحالية بالمؤسسة إلى القدرات المستقبلية للعاملين في المواقع الجديدة بالمؤسسة .

حادي عشر : خصائص أسلوب الهندرة :

توجد مجموعة من الخصائص التي تميز أسلوب الهندرة بشكل عام ، وعند تطبيقه علـــى المؤســـسة التربوية بشكل خاص تتمثل في :

- الدمج : ويعني دمج مجموعة من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحـــدة ، علـــى اعتبـــار أنهـــا تتطلـــب مهارات واحدة أو متقاربة .
- المشاركة : وتعني مشاركة العاملين بالمؤسسة التربوية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم .
- طبيعة النشاط : ويعني تنفيذ العمل داخل المؤسسة التربوية على حسب نوع وطبيعة كـــل نـــشاط بهـــا ، وكذلك التدفق الطبيعي للعمليات بدلاً من الأسلوب التقليدي .
- تعدد العمليات : ويعني أن المؤسسة التربوية عندما تطبق أسلوب الهندرة فـــان المواصـــفات والخـــدمات تتعدد وتتنوع على حسب متطلبات العملاء أو الزبائن الـــذين يتلقـــون خـــدمات هـــذه المؤسسة .
- تقليل المركزية : ويعني أن أسلوب الهندرة يركز على تقليل المركزية ، وانجاز العمل في مكانه ، وتقليـــل الإجراءات اللازمة للعمل .
- خفض مستويات الرقابة : ويعني أن أسلوب الهندرة يلجأ إلى خفض مستويات الرقابة ، وتوظيف أســـاليب الرقابة الكلية .
- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات : ويعني أن أسلوب الهندرة يهتم بتقليص عدد الجهات التـــي تعـــالج مهمة واحدة ، على اعتبار أن تعدد الجهات يؤدي إلى تضارب المعلومات .
- مدير العملية : ويعني أن أسلوب الهندرة يركز على استخدام أسلوب مدير العملية على اعتبار انـــه يعمـــل بمثابة منسق بين خطوات وإجراءات العمليات المشتركة ، والتي يؤدي إتباعهـــا إلـــى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للجماهير .
- استخدام أسلوب فرق العمل : ويعني أن أسلوب الهندرة يركز على استخدام أســـلوب فـــرق العمـــل عبـــر مشاركة مجموعات من العاملين لتنفيذ عملية كاملة بالمؤسسة التربوية .
- الإثراء الوظيفي : ويعني أن أسلوب الهندرة يهتم بتطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي ، حيـــث تتجمـــع عـــدة أعمال مركزية في الوظيفة الواحدة بدلاً من تشتت الجهود وبعثرة المهام على الأفراد .
- توسيع صلاحيات العاملين : ويعني أن أسلوب الهندرة يركز على توسيع صلاحيات العاملين ، ومن ثم يتم تدعيم الاتجاه نحو الرقابة الذاتية ، مع تخفيف إجراءات الرقابة التقليدية .
- الاهتمام بالنتائج : ويعني أن أسلوب الهندرة يركز على النتائج بدلاً من الأنشطة ، كما انـــه يركـــز علـــى الانجازات بدلاً من التركيز على المجهود المطلوب لأداء العمل .
- معايير الترقية : ويعني أن أسلوب الهندرة يركز على إعطاء العاملين فرصة نحو الترقـــي إلـــى مناصـــب أعلى من خلال قابلية التفوق ، وزيادة القدرة .

- تحول الولاء : ويعني أن أسلوب الهندرة يركز على تحول ولاء العاملين نحو العملاء أو الزبائن بدلاً من الاهتمام برضا الرئيس المباشر .
- تحول المسئولين : ويعني أن أسلوب الهندرة يركز على تحول المسئولين من كونهم مراقبين إلى كونهم قياديين .
- الهيكلية : وتعني هيكلة العمل كوحدة متكاملة مع التركيز على العمليات ، وإعادة البناء من الجذور .
- التقنية : وتعني الاعتماد بشكل أساسي على تقنية المعلومات مع الاهتمام بالنتائج ، وتدعيم الرقابة اللاحقة وتقليص الرقابة السابقة .
- الاهتمام بالإبداع : ويعني أن أسلوب الهندرة يركز على الإبداع والتطوير ويرفض الأسلوب التقليدي أو الإجراء الروتيني .

ثاني عشر : نتائج تطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية :

لا شك أن تطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية يترتب عليه مجموعة من النتائج تتمثل في:

- نتائج تتعلق بالجانب الفني .
- نتائج تتعلق بالجانب التنظيمي .
- نتائج تتعلق بالثقافة التنظيمية .
- نتائج تتعلق بالجانب السلوكي .

وسوف نوجزها على النحو الآتي :

* نتائج تتعلق بالجانب الفني : ويندرج تحتها :
  - سرعة انجاز العمل .
  - خفض التكاليف .
  - تقليل معدل الأخطاء .
  - قياس أداء العاملين بموضوعية .
  - تحسين جودة الخدمة .
  - البحث عن طرق جديدة للأداء .
* نتائج تتعلق بالجانب التنظيمي : ويندرج تحتها :
  - تقليل درجة المركزية .
  - تبسيط الإجراءات .
  - تحسين نظم المعلومات .
  - تطوير عملية اتخاذ القرارات .
  - دقة التنسيق بين الأنشطة .
* نتائج تتعلق بالثقافة التنظيمية : ويندرج تحتها :
  - نشر روح الفريق والعمل الجماعي .
  - تعميق روح الالتزام بين العاملين .

- نشر روح التحدي والرغبة في التفوق .
- تفاعل الرؤساء مع المرؤوسين .
- تشجيع الإبداع وتحسين الأداء .
- مكافأة المجتهد أو المتميز ومعاقبة المقصر .

* نتائج تتعلق بالجانب السلوكي : ويندرج تحتها :

- رفع الروح المعنوية لدى العاملين .
- إشباع حاجة إثبات الذات لدى العاملين .
- تكامل جهود العاملين .
- تنمية مهارات العاملين .
- تشجيع الأفكار الجديدة .
- استمرار قدرات العاملين .

ثالث عشر : متطلبات نجاح أسلوب الهندرة :

يتطلب نجاح تطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية توافر مجموعة من الأساليب والأدوات أهمها :

- التخطيط الجيد : ويعني وجود تحديد دقيق لعملية الهندرة أو إعادة هندسة إدارة المؤسسة التربوية مع تقسيم وتصنيف العمليات المراد تغييرها .
- تكنولوجيا المعلومات : وتعني استخدام تكنولوجيا المعلومات في انجاز أهداف المؤسسة التربوية من أجل تحقيق الجودة الشاملة ، وتحقيق الإثراء الوظيفي ، وتحديد أساليب العمل المتوافقة مع طبيعة المؤسسة التربوية .
- التطوير والابتكار : ويعني تعميق إسهام العنصر البشري في المؤسسة التربوية مع مراعاة ضرورة تحقيق الاستفادة القصوى من طاقاته .
- المعايرة : وتعني مقارنة نتائج المؤسسة التربوية بنظيرتها على أن تكون رائدة في المجال ، وبالتالي يمكن تحديد جوانب الضعف في أساليبها وعملياتها ، ومن ثم يمكن التوصل إلى أساليب جديدة للعلاج .
- المنهجية : وتعني ضرورة وجود عقلية متفتحة تمتلك قدرة فائقة على التفكير ، تقود المؤسسة التربوية نحو تغيير المفاهيم التقليدية والارتقاء بها نحو الرؤية العالمية من خلال المنافسة والجودة الممتازة ، وتشجيع الأفكار الجديدة .
- الصلاحية : وتعني تفويض العاملين بالمؤسسة للصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بأعمالها .

- الموازنة : وتعني الأخذ بمنهج المركزية واللامركزية مع الاهتمام بالعمليات الاستراتيجية والعمليات المساندة .

رابع عشر : معوقات تطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية :

تواجه عملية تطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية عدة عقبات يمكن أن نوجزها على النحو الآتي :

- الاهتمام بترميم القائم أو إضافة أساليب مساعدة له دون التركيز على العمليات وطبيعة سير العمل نفسه.
- النظرة الجزئية لأسلوب الهندرة ، والتي تجعله مثل بقية الأساليب التقليدية .
- تجاهل قيم واتجاهات العاملين عند تطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية .
- تكليف مستويات محددة لتطبيق الهندرة عليها دون بقية المستويات الأخرى بالمؤسسة .
- غياب العقلية الإدارية اللازمة لقيادة فريق الهندرة .
- ندرة الموارد المالية المخصصة لتطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية .
- مقاومة العاملين بالمؤسسة التربوية لكل الأساليب الجديدة ومنها أسلوب الهندرة .
- يحتاج تطبيق أسلوب الهندرة على المؤسسة التربوية فترة زمنية طويلة .
- غموض مفهوم أسلوب الهندرة وأهدافها عند غالبية القائمين على أمور المؤسسة التربوية .

خامس عشر : أهمية الكفاءات الإدارية في عملية الهندرة :

تضطلع الكفاءات الإدارية بدور هام وبارز في عملية الهندرة والتي تهدف بدورها إلى تحقيق التنمية الإدارية للمؤسسة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام ، ويمكن إبراز هذا الدور على النحو الآتي :

- تعتبر التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع عبارة عن نشاط متصل ومتدفق يهدف إلى تحقيق انجازات مادية وسلوكية يمكن أن يستخدمها المجتمع حتى يتخلص من معوقات التخلف ، وينطلق إلى مراحل النمو والتقدم ، والسبيل إلى ذلك هو وجود مجموعة من الكفاءات الإدارية التي تقود خطام التنمية نحو الهدف المنشود عن طريق التخطيط الدقيق والمتوازن لكافة الأنشطة المجتمعية .
- تعتمد فلسفة الهندرة على التغيير المخطط الذي يرمي إلى تحويل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع إلى أوضاع أكثر تناسباً مع متطلبات العصر .
- توجه جهود التنمية المجتمعية نحو تحقيق زيادات مطلقة في الطاقات المتاحة من خلال الإضافات الجديدة من ناحية ، ومن خلال تحسين استغلال الطاقات المتاحة من ناحية أخرى ، يتطلب وجود كفاءات إدارية تسعى نحو تطبيق أساليب الهندسة البشرية في مؤسساتها .
- تحاول خطط التنمية المطروحة في المجتمع في الوقت الحاضر أن تهيئ الظروف من أجل الاستفادة من العناصر البشرية ، مع تخفيض الفقد إلى أدنى حد ، وهذا بلا شك يحتاج إلى كفاءات إدارية تقود هذه الخطط ، وتتفاعل ايجابياً مع أساليب الهندرة من خلال تضافر جهود العاملين بكل مؤسسات المجتمع .

- تحويل المجتمع إلى مجموعة متفاعلة ومتكاملة من الكيانات الفاعلة ، وتخليصه من التناقضات والصراعات بين فئاته يحتاج إلى كفاءات إدارية في شتى مجالات العمل المجتمعي مع استيعابها الأساليب الحديثة في إدارة العنصر البشري ، ومنها أسلوب الهندرة .
- إعادة صياغة المفاهيم والقيم السائدة في المجتمع وتحويلها إلى قيم تقبل على الحركة ، وتنشد التقدم ، وتقبل التغيير ، وتفضل الجديد ، وتتخلى عن التمسك بالقديم ، كل هذا وغيره يحتاج إلى كفاءات إدارية تسعى نحو توفير مناخ اجتماعي يسهم في دفع حركة الإنتاج والعمل بحيث تتحرك هذه الحركة من المعوقات الحضارية والثقافية والاجتماعية وتحاول الانسجام مع متطلبات التنمية المتصاعدة .
- تحقيق درجة عالية من التحرر والاستقلالية بوحدات الإنتاج والخدمات بمؤسسات المجتمع يحتاج إلى وجود كفاءات إدارية تسمح لهذه المؤسسات بالانطلاق نحو ترفيع مستويات الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الناتج القومي .
- إحداث تغيرات جذرية في التركيب الاقتصادي والاجتماعي يحتاج إلى توافر الكفاءات الإدارية في كل مؤسسات المجتمع حتى تستطيع أن تتعامل مع الظروف المتغيرة وغير المستقرة ، والتي تنعكس على مسيرة التنمية بآثارها السلبية مرة ، وبآثارها الايجابية مرة أخرى .
- اتخاذ قرارات إدارية واقتصادية واجتماعية على أسس موضوعية في كل مؤسسات المجتمع يتطلب توافر كفاءات إدارية في هذه المؤسسات تحرص على استعراض وتحليل كل البدائل المتاحة والممكنة للعمل الإنمائي واختيار تلك البدائل التي تحقق أقصى عائد اقتصادي واجتماعي ممكن .
- توجه التنمية نحو المستقبل يحتاج إلى توظيف أسلوب الهندرة في كل مؤسسات المجتمع سواء الخدمية منها أو الإنتاجية ، وهذا يفرض عليها ضرورة تواجد كفاءات إدارية على رأسها تحاول التوافق مع منطق المدخلات والمخرجات بين قطاعات الاقتصاد القومي المختلفة .

وتأسيساً على ما سبق فان أسلوب الهندرة أو إعادة الهندسة البشرية يمثل ركناً أساسياً في عملية التنمية ، وعاملاً فاعلاً في تحديد كفاءة إدارة مؤسساتها على اعتبار أن هذا الأسلوب يوجه حركة العنصر البشري نحو أنشطة الإنماء وتوجيهها نحو مجالات الإنتاج والاستثمار المحققة لأهداف التنمية الشاملة سواء كانت إدارة التنمية على مستوى المؤسسات ، وهذا ما تختص به مجالس الإدارات والهيئات الإدارية المسئولة عن هذه المؤسسات ، أو إدارة التنمية على المستوى المحلي وتختص بهذا النشاط الوزارات والمؤسسات القيادية والمحافظات والمجالس المحلية ، أو إدارة التنمية على المستوى القومي ، وتختص به أجهزة التخطيط بالدولة ، وتشارك فيه أيضاً أجهزة الحكومة .

سادس عشر : متطلبات تطبيق أسلوب الهندرة على مؤسسات التنمية في المجتمع:

يتطلب تطبيق أسلوب الهندرة على مؤسسات التنمية في المجتمع عدة متطلبات يمكن أن نوجزها في:

* حصر الموارد المتاحة للمؤسسة : ويندرج تحتها :
  - حصر الطاقات المتاحة .

- حصر الطاقات المستغلة .
- حصر الطاقات العاطلة .

* دراسة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة : ويندرج تحتها :
- تحليل نفقات المعيشة .
- تحليل مستويات المرافق .
- تحليل مستوى الخدمات .
- تحليل هيكل الإنتاج .
- تحليل هيكل الدخل .

* دراسة أشكال السلوك الاجتماعي : ويندرج تحتها :
- تحليل القيم والمعتقدات الاجتماعية .
- تحليل مستوى تقدم المجتمع .
- تحليل الخصائص السياسية والقانونية بالمجتمع .

* دراسة التنبؤ بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع : ويندرج تحتها :
- تحديد حجم السكان .
- تحديد حجم الإنتاج .
- تحديد حجم الادخار والاستثمار .
- تحديد حجم الموارد البشرية العاملة .
- تحديد أهداف التنمية .
- تحديد الاحتياجات القومية .
- تحديد البدائل اللازمة لتحقيق التنمية .

* دراسة الاحتياجات اللازمة لإحداث التنمية : ويندرج تحتها :
- إعداد وتدريب الموارد البشرية العاملة .
- إعداد وتدريب القيادات الإدارية .
- إعداد وإصدار التشريعات اللازمة .
- تدبير مصادر التمويل .
- تحديد المسئوليات الإدارية .
- متابعة تنفيذ برامج خطة التنمية .
- تقييم انجازات خطة التنمية .
- تحليل الانحراف عن الهدف المنشود .
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحراف .
- تقييم الموقف مع إعادة التخطيط مرة أخرى .

سابع عشر: الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية (وجهة نظر مهندرة):

توجد مجموعة من الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية يمكن أن نعرضها على النحو الآتي :

- ضرورة الاعتماد على منطق البحث العلمي ، مع الاستناد إلى الأساليب الموضوعية عند تحديد مشاكل الموارد البشرية بالمؤسسة .
- تنظيم تدفق المعلومات والبيانات عبر إدارات المؤسسة مع الاهتمام بالاستفادة منها في استخلاص مؤشرات تفيد في التعرف على حقيقة ما يدور في المؤسسة واتجاهات العمل بها ، ومن ثم يمكن رفع كفاءة العنصر البشري .
- وجود نظام يكفل لإدارة المؤسسة التنبؤ بالأحداث المستقبلية ، وتقدير الاحتمالات الخاصة بتوفير البيانات والمعلومات عن المشكلات المحتملة والحلول البديلة لها .
- استخدام الاختبارات النفسية على اختلاف أنواعها في اختيار العاملين على جميع المستويات وتحديد نجاحهم في أداء أعمال محددة .
- استخدام أساليب التحليل العلمية من أجل دراسة وتحليل الحالة المعنوية للعاملين بالمؤسسة ، بالإضافة إلى تحليل ميولهم واتجاهاتهم .
- التوصل إلى فهم أفضل لظاهرة القيادة ودورها في التأثير على السلوك الفردي ، ومن ثم أصبحت تنمية القيادة الإدارية ضرورة عصرية لمواكبة مستجدات العصر .
- التنبؤ بكافة الظروف الوظيفية التي يحتمل أن يمر بها الفرد في ممارسته في عمله ، وآثار ذلك على أدائه وكيفية التغلب عليها .
- تخطيط عمليات تدفق السلطة وتوزيع المسئوليات بين المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة .
- تحليل أداء العاملين في مختلف الوحدات الإدارية بالمؤسسة .
- تكوين هياكل تنظيمية أكثر فاعلية ، وتسهم في تطبيق نظم المراجعة الإدارية وعمليات تحسين الأداء .
- إقامة تنظيم مرن وفعال يوضح السياسات موضع التطبيق ، ويترجمها إلى برنامج عمل متكامل .

معنى ذلك أن أسلوب الهندرة يفرض على الإدارة العليا بأي مؤسسة ضرورة الاهتمام بالأنشطة الإنمائية الآتية :

- تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة .
- تحديد السياسات الأساسية للمؤسسة .
- تحديد المعايير الأساسية لتخطيط برامج المؤسسة .
- اعتماد الخطط والبرامج التنفيذية .
- متابعة التنفيذ ، مع تقييم الأداء واتخاذ القرارات الصحيحة .
- دفع حركة التطوير والتجديد في المؤسسة .

- اتخاذ القرارات الإستراتيجية لمواجهة تحديات المؤسسة .
- تحقيق الاتصال والارتباط مع مختلف الجهات التي لها علاقة بالمؤسسة .
- تدبير الأموال اللازمة لانجاز أهداف المؤسسة .
- تصميم نظم العمل وإجراءاته بالمؤسسة .
- تحليل المشكلات التي تواجه المؤسسة ووضع اقتراحات لحلها .
- تصميم نظم الحوافز وكذلك المرتبات والمكافآت .
- تخطيط الموارد البشرية العاملة مع الاهتمام بالاختيار والتدريب وقياس كفاءة الأداء .
- تصميم برامج ونظم الاتصالات ، وكذلك برامج ونظم الشكاوى والمقترحات .
- إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة وما يحتويه من توصيف للوظائف ، وتقييمها ، ودراسة العمل بها ، وتبسيط إجراءاته .
- تصميم نظام الرقابة بالمؤسسة مع تصميم برامج ونظم التقاعد وإنهاء الخدمة .
- إنشاء وإدارة نظم المعلومات ، مع الاهتمام بتوظيف الحاسبات الالكترونية وإعداد البرامج وتحليل النظم.

ثامن عشر : وظائف مدير المؤسسة من منظور الهندرة :

يضطلع مدير المؤسسة بمجموعة من الوظائف الإدارية يمكن حصرها – من منظور الهندرة على النحو الآتي :

- التخطيط : ويعني قيام مدير المدرسة باختيار أنسب طريق لتنفيذ عمل معين من بين عدة طرق بديلة تستهدف كلها الوصول إلى تحقيق هدف معين يتحدد في ضوء إستراتيجية معينة ، ويتصل بالأهداف التي يسعى المدير إلى تحقيقها ، والاستراتيجيات المرتبطة بها مجموعة أنشطة مثل التنبؤ والتوقع للطلب على الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، على اعتبار أن المدير يفكر في تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ الهدف من خلال مجموعة من الأنشطة الإدارية المختلفة ، بعد أن تتم عملية التنبؤ .
- التنظيم : ويعني قيام مدير المؤسسة باستحداث هيكل إداري يضم أعضاء المؤسسة ، ويوضح الأنشطة التي يؤديها العاملين بالمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ، مع الأخذ في الاعتبار أن التنظيم يتطلب تقسيم الأعمال وإسنادها إلى العاملين ، مع توضيح العلاقات بين أعمال العاملين ، على أن ينتهي العمل التنظيمي إلى إحداث هيكل تنظيمي يوضح العلاقات بين أفراد المؤسسة وبعضهم البعض وبين الأنشطة المختلفة وبعضها البعض .
- التوجيه : ويعني قيام مدير المؤسسة باختيار أفرادها وتدريبهم ، وتقييم أدائهم ، وتحديد مرتباتهم ، مع وضع نظام الرقابة عليهم ، وفي نفس الوقت ضرورة توفير الرعاية اللازمة لهم حتى يسود الاستقرار كل ربوع المؤسسة ، وبالتالي يزداد إنتاجها .

- القيادة : وتعني ضرورة تفهم مدير المؤسسة بالسلوك الإنساني ، وهذا يفرض عليه أن يتصل بالعــاملين في المؤسسة ، ويحفزهم نحو العمل ، بل ويقودهم نحو تحقيق أهدافها .
- الرقابة : وتعني قيام مدير المؤسسة بالتأكد من تطابق العمل كما جاء في الخطة ، واتفاقه مع العمل الذي نفذ بالفعل ، أي التركيز على المضاهاة بين التنظير والتطبيق ، وبالتالي يــستطيع أن يتخــذ القرار المناسب في ضوء سريان تنفيذ خطة العمل بالمؤسسة بالشكل الصحيح والمناسب .

ولكي ينجح مدير المؤسسة في أداء مهامه لابد من أن تتوافر لديه مجموعــة مــن القــدرات التــي تساعده على أداء عمله على النحو المنشود ، ومن هذه القدرات ما يلي :

* القدرة الفنية : ويندرج تحتها :

– الإلمام بالأنشطة التي تمارسها المؤسسة .

– تدعيم العلاقات الإنسانية بالمؤسسة .

– توفير المعلومات اللازمة عن كل عمل داخل المؤسسة .

ويمكن تنمية هذه القدرة بالتدريب أثناء أداء العمل .

* القدرة الإدارية : ويندرج تحتها :

– التعرف على كل المستويات الإدارية بالمؤسسة .

– استيعاب كل اللوائح والقوانين التي تسير عمل المؤسسة .

– التعرف على نوعية العاملين بالمؤسسة وكيفية التعامل معهم .

ويمكن تنميتها من خلال حضور برامج التدريب ، وكثرة الاحتكاك بالعاملين الذين ينتمون للمؤســسة أو العملاء الذين يتعاملون معها .

* القدرة المفاهيمية : ويندرج تحتها :

– التعرف على كل أجزاء المؤسسة .

– تحديد العلاقات الصحيحة التي يجب أن تسود بين كل أجزاء المؤسسة .

– التعرف على العوامل المؤثرة على المؤسسة سواء داخلياً أو خارجياً .

وتكتسب هذه القدرة بالخبرة وذلك أثناء ممارسة العمل لمدة طويلــة ، أو مــن خــلال تنقــل مــدير المؤسسة بين إداراتها المختلفة ، أو من خلال حضور برامج التدريب الخاصــة بهــا ، أو مــن خــلال خدمــة المجتمع .

تاسع عشر : الهندرة السريعة :

تركز المنهجية السريعة لإعادة هندسة نظم العمل في اي مؤسسة على عدة مراحل صــممت لتحقيــق نتائج ملموسة في فترة زمنية تتراوح بين ستة أشهر أو سنة وهذه المراحل تتمثل في :

- التحضير : ويهدف الى تعبئة وتنظيم وتنشيط العاملين الذين سيقع عليهم عبء الهندرة ، وفي هذا الاطار يحدث تشكيل فريق الهندرة والمنهج الذي يلتزم به ، ويندرج تحت هذه المرحلة ما يلي :

- الاحساس بالمشكلة : ويأتي نتيجة حدوث تغيير في بيئة المؤسسة أو في التقنية أو نتيجة تراكمات تدريجية لم تلتفت لها ادارة المؤسسة .
- موافقة الادارة : وتأتي من خلال الاتصال بأفراد ادارة المؤسسة وعقد اجتماع يتم من خلاله استمطار الأفكار ، والتركيز على الأفكار الابتكارية .
- تدريب الفريق : ويعني التعرف على توقعات ادارة المؤسسة وعلى المنهج وتحديد حالات مماثلة من الهندرة لدراستها والاستفادة منها .
- تخطيط التغيير : ويأتي عن طريق الاتصال بالعاملين بالمؤسسة ومحاولة تعديل اتجاهاتهم ومخاوفهم تجاه التغيير وتدعيم منهج الهندرة في المؤسسة.

- التحديد : ويعني تحديد العمليات التي تقوم بها المؤسسة وتحديد جماهيرها ، وتحديد مستوى أداء العاملين بالاضافة الى تحديد النشاطات ذات القيمة المضافة ، وتحديد الخريطة التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة للمؤسسة ، واختيار العمليات التي يمكن أن تخضع للهندرة ، ويندرج تحت هذه المرحلة ما يلي :

- نماذج العملاء : وتعني التعرف على جماهير المؤسسة واحتياجاتهم وطرق التعامل معهم مع رسم نموذج للعلاقة بين العملاء والمؤسسة .
- قياس الأداء : ويركز على انخفاض التكلفة والوقت المستغرق في تقديم الخدمة ، ونسبة المعيب أو التالف أو الفقد .
- تحديد الماهيات : ويعني التعرف على طبيعة كل عنصر من العناصر المتفاعلة داخل المؤسسة ، وعلاقة كل جزء بها بالأجزاء الأخرى .
- نماذج العمليات : وتعني تحديد المراحل المتتابعة لكل عملية والعوامل المؤثرة في نجاحها او فشلها .
- تحديد النشاطات : وتعني تحديد مساهمة كل النشاطات في إشباع رغبات جماهير المؤسسة وتلبية إحتياجاتها .
- تعديل العمليات : وتعني تحديد الفرص المتاحة والتي يمكن من خلالها دمج بعض العمليات مع بعضها أو فصلها عن بعضها البعض في الوقت المناسب.
- الخريطة التنظيمية : وتعني تحديد التنظيم المناسب لكل نشاط وحدود مسئولياته .
- خريطة الموارد : وتعني إعداد موازنة لكل نشاط داخل كل عملية .
- تحديد الأولويات : وتعني تحديد رسالة وأهداف المؤسسة وكذلك تحديد الفرص الجديدة التي يمكن اقتناصها في ضوء الرسالة والأهداف .

- الرؤية : وتعني تكوين رؤية كفيلة بتحقيق الانجاز المنشود ويندرج تحت هذه المرحلة ما يلي :
  - فهم بنية العمليات : وتعني تجهيز مصفوفة الأنشطة والخطوات اللازمة لانجازها.
  - فهم تدفق العمليات : ويعني التعرف على اتخاذ القرار والعمليات التابعة وتفريعات تدفق العمل .
  - نشاطات القيمة المضافة : وتعني تحديد النشاطات التي تضيف قيمة وفرزها عن النشاطات الهامشية .
  - تحديد مقاييس الأداء : ويعني مقارنة أداء العمليات في المؤسسة بأداء عمليات مشابهة في مؤسسة أخرى من أجل الحصول على أفكار جديدة .
  - تحديد دوافع الأداء : ويعني تحديد محددات الأداء واكتشاف أسباب المشكلات ومعوقات تحسين الأداء .
  - تقدير الفرص : ويعني تحديد فرص التحسين المتاحة بالاضافة الى تقدير حجم التغيير وعوائده ومخاطره .
  - التصور المثالي : ويعني وصف أفضل أداء للعمليات مقارنة بأدء عمليات مماثلة في مؤسسات أخرى .
  - تكامل التصورات : ويعني تدعيم الرؤية التكاملية بين التصور المثالي الداخلي للمؤسسة والتصور المثالي الخارجي لها .
  - الرؤية اللاحقة : وتعني تحديد رؤية فرعية تخص كل عملية وتخص كل نشاط على حدة .
- التصميم الفني : وتهدف هذه المرحلة الى تصميم حل قادر على تحقيق الرؤية ويندرج تحتها ما يلي :
  - نموذج العلاقات : ويعني تحديد العلاقات بين الماهيات المختلفة وجمع المعلومات الكافية عن تلك العلاقات .
  - روابط العلاقات : وتعني فحص امكانية نقل بعض الخطوات من نشاط الى آخر او نقل نشاط من عملية الى أخرى .
  - إدارة المعلومات : وتعني تحديد المعلوما تاللازمة لإدارة كل عملية عند الهندرة .
  - توحيد نقاط المعلومات : ويعني تبسيط العمليات مع ربط النشاطات والخطوات بنظام معلومات موحد .
  - تحديد البدائل : ويعني احلال عمليات بسيطة محل عملية معقدة أو كبيرة ، مع دمج عمليات متفرقة في عملية واحدة لزيادة الدقة وتقليص العمل الزائد عن الحاجة .
  - تصميم الرقابة : ويعني تجنب الأخطاء ومحاولة تصحيحها ، مع تصحيح توقيت الرقابة .
  - إعادة الانتشار : وتعني جعل العمليات أقل مركزية ، ومحاولة العمل على استقلال وحدات المؤسسة وتمكينها من انجاز مهامها في هذا الاطار .
  - إقرار التطبيق : ويعني تحديد المكان الذي يتم فيه تنفيذ كل عملية .

- توظيف التقنية : ويعني الاهتمام بتطبيق نظم المعلومات في الهندرة من خلال الربط أو المحاكاة او التحليل ، مع حفظ واسترجاع المعلومات ، وتوفير حرية الحركة والعمل في كل المواقع الالكترونية .
- التطبيق الفني : ويعني تحديد احتياجات المؤسسة ونظم المعلومات واختبارها وتشغيلها .

• التصميم الاجتماعي : ويعني تحديد الأبعاد الانسانية والنفسية لمشروع الهندرة من خلال وصف وتنظيم الوظائف وتحديد الحوافز ويندرج تحت هذه المرحلة ما يلي :

- تمكين العاملين : ويعني تغيير المسئوليات والسلطات والمهارات والأدوات لتمكين العاملين من أداء عملهم بصورة أفضل .
- مجموعات العمل : وتعني تحديد خصائص كل مجموعة من العاملين والمهارات المطلوبة لها .
- بناء فرق العمليات : ويعني تكوين فرق العمل وفقاً للاحتياجات الجديدة .
- بناء الهيكل الاداري : ويعني ازالة الفوارق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وتغيير الأدوار والمسئوليات .
- رسم الحدود التنظيمية : ويعني الغاء الحدود الفاصلة بين أقسام المؤسسة .
- المسارات الوظيفية : وتعني استبدال نظام الأقدمية بنظام المعرفة والتدريب والفاعلية مع اتاحة فرص متوازنة وعادلة للتدريب .

• التحول : ويعني تحقيق الرؤية وتنفيذ التصميم الفني والاجتماعي ، مع إعداد نماذج للعمل ، ويندرج تحت هذه المرحلة ما يلي :

- اختبار النظام : ويعني اختبار النظام الجديد لكل عملية بواسطة فريق جديد ، مع تفعيل توصياته .
- تقييم أداء الأفراد : ويعني اعادة توزيع العاملين على فرق جديدة بالمؤسسة من منظور التطوير أو الاحلال للقوى العاملة .
- بدء التشغيل : ويعني اجراء التعديلات اللازمة قبل التشغيل النهائي من خلال التدريب المكثف للعاملين .
- التصحيح والتحول : ويعني تصحيح الأخطاء التي تبرز أثناء التدريب مع تبني وتدعيم الرقابة الذاتية في كل خطوة من خطوات النظام .

ولكي تتحقق الهندرة الشاملة للمؤسسة يجب أن يتم التحسين المستمر كجزء من النظام الجديد للمؤسسة وذلك لضمان مرونة تصحيح الأخطاء وترابط العمليات ، وسرعة الأداء ، كما أن تمكين فرق العمل وأصحاب العمليات ، وتدريبهم ، وتوفير نظام

معلومات فعال ، ورسم خرائط مبسطة لتدفق العمل ، والغـــاء الحـــوافز بـــين وحـــدات المؤسسة ، واتخاذ القرارات في مواقعها ستؤدي بالضرورة الى التحسين المستمر .

عشرون : الـدروس المـستفادة مـن تطبيـق الهنـدرة علـى المؤسـسة التربويـة : تتمثل في:

* التركيز على العمليات سواء الجوهرية والتي ترتبط بتقديم المنـــتج او الخدمـــة للعملاء وهي عمليات ذات قيمة مضافة او عمليات مساعدة مثـــل الاجـــراءات المكتبية المصاحبة لتقديم الخدمة ، أو عمليات إدارية مثل التخطـــيط والتنظـــيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة .
* تنظيم العاملين وفرق العمل بالمؤسسة حول النتائج دون المهام .
* تفويض الصلحيات للعاملين حتى يستطيعوا اتخاذ القرارات اللازمـــة لمواجهـــة المشكلات بسرعة .
* الطموح مع التخلي عن الأساليب القديمة .
* الاستخدام الإبتكاري للتقنية العالية وحسن توظيف المعلومات .
* الوقوف بكل ثقة أمام المنافسين من خلال السعي المـــستمر لتجديـــد وتحـــديث وانتاج البدائل .
* التكيف مع المستجدات العصرية والتغيرات المستمرة مـــع تحقيـــق طموحـــات ورغبات العملاء أو جماهير المؤسسة .

مراجع الفصل الخامس وهوامشه

أولاً : المراجع العربية :

١- إبراهيم هميمي : إدارة الإنتاج والعمليات ، مكتبة عين شمس القاهرة ، ١٩٨١ .

٢- بكر القباني : الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٧ .

٣- عاطف عبيد : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة ، ١٩٨٣.

٤- علي السلمي : الإدارة العامة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٩٦ .

٥- علي شريف : مذكرات في الإدارة العامة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٨٥.

٦- علي محمد حلوة : دراسات في السلوك الإنساني في التنظيم ، ج١ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٩ .

٧- علي محمد عبد الوهاب : استراتيجيات التحفيز الفعال – نحو أداء بشري متميز ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .

٨- محمد سعيد عبد الفتاح : الإدارة العامة ، المكتب المصري الحديث ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ١٩٨٩ .

٩- محمد عثمان إسماعيل ، حمدي مصطفى المعاز : الإدارة العامة – بين النظرية والتطبيق ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٥ .

١٠- منصور فهمي : المشكلات الإدارية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٤ .

ثانياً : المراجع المترجمة :

١١- جون م . فيفنر ، فرانك . شيروود : التنظيم الإداري ، ترجمة محمد رمزي ، خيري الدين عبد القي ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، د.ت .

١٢- دوايت والدو : دراسات في الإدارة العامة ، ترجمة الشريف عبود ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، د.ت.

ثالثاً : المراجع الأجنبية :

13- Don K. Price : Administrative Leadership , Houghton Mifflin Company , New York , 1998 .

14- Felix A Negron : Modern Public Administrative , Harper & Row Publishers , New York , 1996 .

15- T . Pfeiffer , R . Prosthesis : Public Administration , The Roland press Company , New York , 1977 .

16- T . Livingston : The Engineering of Organization and Management , McGraw – Hill Book Company , I.n.c , New York , 1987 .

17- W. H. White : The Organization Man , John Wiley and Sons , I.n.c , New York , 1988 .

الفصل السادس
تحليل الوظائف بالمؤسسة

* ويتضمن :

أولاً : مقدمة .

ثانياً : مفهوم الوظيفة العامة وخصائصها .

ثالثاً : مفهوم تحليل الوظائف وخطواته .

رابعاً : أهداف تحليل الوظائف .

خامساً : أسس تحليل الوظائف .

سادساً : متطلبات تحليل الوظائف .

سابعاً : طرق تحليل الوظائف .

ثامناً : عناصر تحليل الوظائف .

تاسعاً : تدبير الموارد البشرية للمؤسسة .

عاشراً : تحديد سياسة العمل بالمؤسسة .

قالت الإدارة :
" الإرادة هي القوة الخفية لدى الإنسان وتعني اشتياق النفس وميلها الشديد إلى فعل شيء ما ، وتجد أنها راغبة فيه ومدفوعة إليه ، معنى ذلك أن الإرادة قوة مركبة من رغبة وحاجة وأمل ، .... نعم أنت تمتلك الحاجة ، فوّلد عنك الرغبة ، وتمسك بالأمل تحت مظلة : [يسروا ولا تعسروا بشروا ولا تنفروا سددوا وقاربوا] "

* ملحوظة :

هناك من يرى أن مفهوم ترتيب الوظائف يضم توصيف الوظائف وتقييم الوظائف ، إلا أن صاحب الكتاب يرى أن – وجهة نظر شخصية – مفهوم تحليل الوظائف أوسع وأشمل لأنه يضم توصيف الوظائف ، وترتيب الوظائف ، وتقييم الوظائف .

أولاً : مقدمة :

لاشك أن وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة يؤدي إلى زيادة الدافع لديه نحو بذل المزيد من الجهد في عمله من اجل تحسين إنتاجية المؤسسة ، كما أن الحافز المادي والمعنوي للعاملين يعد من أهم الوسائل التي ترغبهم في العمل وتحثهم على التفاني في أدائه ، وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على المؤسسة فتظهر على درجة عالية من الكفاءة ، كما أن وضع أنظمة للأجور والمرتبات ، وتوفير ظروف العمل المناسبة كل ذلك يسهم في استقرار العمالة ، ورفع الروح المعنوية للعاملين ، وزيادة انتمائهم وارتباطهم بالمؤسسة ، هذا بالإضافة إلى أن توفير كافة الخدمات والمنافع لهم تجعلهم يواجهون صعوبة الحياة ويتحدون مخاطر المستقبل .

ويتطلب تعظيم الاستفادة من العنصر البشري في المؤسسة التربوية تهيئة وإعداد العاملين لشغل وظائفهم ، وتحسين مهاراتهم ، وذلك بما يتلاءم مع التطور الجديد الذي طرأ على أساليب العمل ، وهنا يأتي دور برامج التنمية والتدريب المبنية على أسس علمية سليمة ، والتي من خلالها يمكن توجيه جهود العاملين وتوظيف مهاراتهم لانجاز أهداف المؤسسة على نحو ايجابي .

ولا شك أن عملية جذب العدد الكافي من العناصر البشرية لشغل الوظائف الحالية بالمؤسسة ، والترقي عبر سلمها الوظيفي ، وكذلك اختيار وتعيين هذه العناصر ، كلها أمور تعد من أهم السياسات الخاصة بالعاملين في المؤسسة ، على اعتبار أنها تحدد توزيع الأيدي العاملة بين مختلف وحدات المؤسسة ، كما أن

وضع الفرد المناسب في المكان المناسب تحقيقاً لمبدأ الاستفادة القصوى من التخصص ، وسعياً وراء إنتاجية عالية للمؤسسة ، وحرصاً على مواردها البشرية .

ثانياً : مفهوم الوظيفة العامة وخصائصها:

تعرف الوظيفة العامة بأنها منصب مدني أو عمل معين يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة ، وتحمل مسئولية معينة ، سواء تفرغ لذلك كلية أم لم يتفرغ ، معنى ذلك أن الوظيفة العامة تمثل الخلية الأولى في كل تنظيم إداري في أي مؤسسة اجتماعية سواء كانت خدمية أو إنتاجية ، وأي وحدة إدارية في المؤسسة تتكون من مجموعة من الوظائف التي يشغلها مجموعة من الموظفين .

وهناك من ينظر إلى الوظيفة على أنها مجموعة من العمليات أو الواجبات التي يكلف بأدائها فرد واحد ، بمعنى انه لو شغلت جميع الوظائف في أية مؤسسة فان اعدد الوظائف يكون مساوياً لعدد الأفراد الذين يشغلونها ، وهناك فريق ثالث يرى الوظيفة على أنها مجموعة من الواجبات والمسئوليات تسند أو تفوض إلى شخص فيؤديها كل الوقت أو بعضه ، ولا يغير من الوظيفة كونها مشغولة أو شاغرة في أي وقت ، لأن الوظيفة قد توجد قبل وجود الشخص ، وقد يشغلها أكثر من واحد في مختلف الأوقات .

وتتميز الوظيفة العامة بعدة خصائص ومنها :

- الثبوتية : وتعني أن الوظيفة العامة وظيفة ثابتة ومستقرة يقوم بشغلها الفرد ، منذ دخوله مجال العمل الحكومي حتى انتهاء مدة خدمته .
- الربوبية : وتعني أن الفرد يبيع جهده المادي للدولة مقابل أجر محدد ومعروف مقدماً ، أي أن الدولة هنا هي رب العمل الفعلي .
- اللوائحية : وتعني وجود مجموعة من اللوائح والسياسات والإجراءات التي تحدد كيفية شغل الوظيفة ومعايير التعيين فيها، وأسس اختيار عناصرها والأجر الخاص بها.
- القانونية : وتعني تحديد الاختصاصات والواجبات المخصصة لكل فرد ، مع إخضاعه للمساءلة القانونية عند الإخلال بمثل هذه الواجبات .
- السلوكية : وتعني أن الوظيفة العامة تحدد نمط سلوك الفرد عند انجازه العمل ، كما أنها تحدد درجة طموحه على المستوى الشخصي ، وحتى على مستوى المؤسسة ككل .
- النمطية : وتعني أن الوظيفة العامة تعتمد على أداء أعمال متكررة يومياً مما يتسبب في قتل روح التجديد والابتكار عند الإنسان .
- البيروقراطية : وتعني خوف الإنسان الذي يعمل في وظيفة معينة بالمؤسسة التربوية من تحمل المسئولية تفادياً للوقوع تحت طيات القانون مما يؤدي إلى تعطيل أداء العمل ، ومن ثم تتعطل مصالح الجماهير .

ثالثاً : مفهوم تحليل الوظائف وخطواته :

يعرف تحليل الوظائف بأنه عبارة عن تعريف الأنشطة والأعباء وجوانب السلوك المعينة التي تتضمنها الوظيفة ، وتضع بذلك وصفاً للواجبات والمسئوليات الوظيفية ، وظروف العمل ، والتكنولوجيا المستخدمة فيه من حيث العدد والآلات والطرق والأساليب ، والعلاقات المتبادلة مع الوظائف الأخرى ، كما تتضمن عملية تحليل الوظائف تسجيل وتحليل لأهم المتطلبات التي يجب توافرها في شاغلي الوظيفة ، وبمعنى آخر فان تحليل الوظائف يعني عملية جمع بيانات عن الوظيفة ، وفحص هذه البيانات ، وتبويبها بالشكل الذي يؤدي إلى وصف واضح ومفصل عن الوظيفة ، مواصفات واضحة ومفصلة عن شاغل الوظيفة .

وهناك من يرى أن تحليل الوظائف يعد مدخلاً أساسياً لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة ، وهذا الحد يمثل المعيار الذي يمكن أن يستخدم لفحص ومقارنة طلبات التوظيف لشغل كل وظيفة أو للمفاضلة بين طالبي النقل إلى وظيفة أخرى ، أو للمفاضلة أيضا بين المرشحين للترقي وشغل وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

أما خطوات تحليل الوظائف على أساس سليم فتتمثل في :

- التخطيط لبرنامج تحليل الوظائف . - الحصول على تأييد العاملين .
- جمع البيانات وتحليلها . - إعداد قوائم الوصف .
- اعتماد قوائم الوصف من الإدارة العليا . وسوف نوجزها على النحو الآتي :

- التخطيط لبرنامج تحليل الوظائف : ويعني إيجاد وصف واقعي وموضوعي للوظائف التي يتضمنها الهيكل التنظيمي ، وتحديد المواصفات التي تشترط في شاغل الوظيفة ، وذلك من أجل إتمام عملية الاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والأجور والحوافز بشكل أفضل .
- الحصول على تأييد العاملين : ويعني كسب تأييد العاملين حتى يتعاونوا مع إدارة المؤسسة في تنفيذ برنامج تحليل الوظائف ، على اعتبار أن هؤلاء العاملين هم المصدر الأساسي للمعلومات التي يبنى عليها وصف الوظائف .
- جمع البيانات وتحليلها : وتعد هذه الخطوة بمثابة العمود الفقري لبرنامج تحليل الوظائف ، حيث عن طريقها يتم جمع البيانات والحقائق والأرقام اللازمة عن كل وظيفة ، وتشمل هذه البيانات ما يلي :

أ) بيانات نوعية مهنية : مثل مسمى الوظيفة ورقمها، وعدد الموظفين تحت نفس المسمى .

ب) ملخص الوظيفة : ويعني إطار مختصر ومحدد للوظيفة .

ج) محتوى الوظيفة : ويعني تحديد العمل المطلوب أدائه، وتحديد الآلية المستخدمة في الأداء.

د) متطلبات الوظيفة : مثل المهارة ، الجهد ، المسئولية ، ظروف العمل .

- إعداد قوائم الوصف : وهي عبارة عن وسيلة يتضح من خلالها :

أ) هدف الوظيفة . ب) الملامح الأساسية للوظيفة .

ج) الأنشطة المطلوبة من خلال هذه الوظيفة . د) المعلومات اللازمة لممارسة هذه الأنشطة .

هـ) متطلبات ممارسة الوظيفة (مؤهلات – مهارات) .

- اعتماد قوائم الوصف من الإدارة العليا : إذا أردنا أن يأخذ وصف الوظائف الصفة الرسمية فلابد من اعتماده من قبل الإدارة العليا للمؤسسة ، على أن يبدأ العمل به من تاريخ نشره على مستوى المؤسسة ، وإبلاغه للإدارات والأقسام المعنية .

رابعاً : أهداف تحليل الوظائف :

تتمثل في :

- تحليل العمل ، أو الهيكل العام لمهام الوظيفة ، وذلك من حيث الواجبات وكيفية أدائها .
- تحديد مسئوليات كل فرد بالمؤسسة وكذلك الظروف المحيطة بأدائه .
- تحديد قدرات وخصائص كل شخص في المؤسسة .
- تحديد اختصاصات وواجبات كل وظيفة على خريطة التنظيم الإداري .
- مساعدة إدارة المؤسسة في معرفة نطاق السلطة والمسئولية المحددة لكل وظيفة .
- تحديد علاقة الوظائف بعضها البعض داخل المؤسسة أو خارجها .
- تحقيق الأمان الوظيفي والشخصي لشاغل الوظيفة .
- إعادة توزيع عبء العمل على المرؤوسين بالمؤسسة في ضوء العلاقات المتبادلة بين الأقسام والإدارات بالمؤسسة .
- تحسين ظروف العمل ، مع ضرورة التنسيق بين قطاعاته .

خامساً : أسس تحليل الوظائف :

توجد مجموعة من الأسس التي يجب أن تراعى عند تحليل أي وظيفة بالمؤسسة ومن هذه الأسس ما يلي :

- ضرورة الحصول على المعلومات الشاملة والمعبرة عن الوظيفة تعبيراً كاملاً .
- تحليل الوظيفة بالطريقة التي تغطي أغراض التحليل .
- خضوع عملية تحليل الوظيفة للمراجعة المستمرة .
- مراعاة دقة النتائج المترتبة على تحليل الوظيفة .
- مراعاة الشمولية بمعنى تغطية كل الجوانب المرتبطة بالوظيفة سواء من أعمال أو واجبات وغيرها .
- توفير الأخصائي في تحليل الوظائف حتى تتحقق دقة وموضوعية النتائج .

سادساً : متطلبات تحليل الوظائف :

تتطلب عملية تحليل الوظائف أربعة أنواع من المعلومات تتمثل في :

- الواجبات والأعمال الخاصة بالوظيفة : وتعني جمع معلومات عن الأعمال التي تؤدى بالمؤسسة وكيفية أدائها والأدوات المستخدمة في انجازها سواء من معدات أو آلات وغيرها .
- مواصفات شاغل الوظيفة : وتعني جمع معلومات عن الصفات الخاصة بشاغل الوظيفة والضرورية لأداء العمل مثل المهارة والخبرة والمعرفة والتدريب والذكاء والخصائص العقلية والخصائص الجسمية وغيرها .
- مسئوليات الوظيفة : وتعني جمع معلومات عن المسئولية المرتبطة بالوظيفة مثل المسئولية المرتبطة بعملية الاتصال بالعملاء أو الجمهور ، وكذلك المسئولية المرتبطة بموارد المؤسسة ، وأيضاً المسئولية المرتبطة بتسكين العاملين في وظائفهم، وغيرها.
- ظروف العمل : وتعني جمع المعلومات الخاصة بظروف العمل ومنها عدد ساعات العمل ، نوعية الإشراف على العمل ، الظروف غير العادية المؤثرة في العمل ، درجة خطورة العمل ، وغيرها .

سابعاً : طرق تحليل الوظائف :

توجد مجموعة من الطرق التي تستخدم في تحليل الوظائف منها :

- الاستقصاء .
- الملاحظة المباشرة .
- المقابلة الشخصية مع العاملين .
- الاستفتاء .
- تحليل المحتوى .

وسوف نوجزها على النحو الآتي :

- الاستقصاء : وهو عبارة عن قائمة مصممة لتضم أسئلة موجهة للفرد الذي يعمل في المؤسسة بحيث تمثل الإجابات المعلومات والحقائق المطلوب جمعها ودراستها ، وهذه المعلومات تتضمن ما يلي :
  * طبيعة الأعمال التي يؤديها الفرد في المؤسسة .
  * كيفية أداء الفرد لهذه الأعمال .
  * الظروف المحيطة بأداء الفرد للعمل .
  * المتطلبات اللازمة من الفرد لأداء مثل هذه الوظيفة سواء من (خبرة – قدرة – تدريب – تعليم – .... وغيرها) .
- الملاحظة المباشرة : وتعني قيام مجموعة من الباحثين بزيارة أقام أو إدارات مؤسسة معينة ، وتسجيل ملامح وأبعاد أداء العاملين فيها على ارض الواقع وتتضمن البيانات المطلوب تجميعها عن كل وظيفة في المؤسسة ما يلي :
  * ماهية الأعمال المتواجدة في المؤسسة .
  * كيفية أداء العاملين لهذه الأعمال .

* نوعية الآلات أو الأدوات المستخدمة في انجاز هذه الأعمال.
* نوعية العلاقة بين كل وظيفة والأخرى من وظائف المؤسسة .
* نوعية الجهد المطلوب لانجاز كل وظيفة .

مع الأخذ في الاعتبار أن جمع هذه البيانات يتم من واقع الملاحظة الميدانية ، وسؤال الرؤساء المباشرين في كل موقع عمل بالمؤسسة .

- المقابلة الشخصية مع العاملين : تعتبر المقابلة الشخصية أحد الأساليب التي يمكن أن تستخدم في تحليل الوظائف وعن طريقها يستطيع الباحث جمع البيانات المطلوبة عن طريق قائمة استقصاء يراعى فيها ما يلي :
    * قيام الباحث بتقديم نفسه وشرح المقابلة وطبيعة المهمة .
    * إظهار الباحث لاهتمامه بالإنسان العامل في المؤسسة وقيمة عمله .
    * تجنب الباحث إخبار العامل عن كيفية أدائه للعمل .
    * تجنب الباحث لفت نظر العامل إلى الأخطاء التي وقع فيها أثناء أدائه للعمل .
- الاستفتاء : هو عبارة عن نموذج يحتوي على أسئلة متعددة عن كل نواحي الوظيفة ، وتوزع صحائف الاستفتاء على العاملين والمشرفين ، ويطلب منهم الإجابة عن الأسئلة ، ثم إعادة الصحيفة مرة أخرى إلى خبراء التحليل من اجل مراجعتها وتثبيت بياناتها ، ومن ثم يتسنى لهم إعداد وصف للوظيفة .
- تحليل المحتوى : وهو عبارة عن تجميع البيانات والمعلومات المكتبية المنشورة في كتب ومراجع علمية ، وغير المنشورة ، والتي تفيد في مجال تحليل الوظائف ، ويتطلب تحليل المحتوى ما يلي :
    * تحديد مصادر المعلومات وطرق الحصول عليها .
    * جمع المعلومات من مصادرها والتحقق من دقتها .
    * استخدام الأسلوب المناسب لتحليل المحتوى سواء كان تحليل بالكلمة والذي يعتمد على تحليل بعض الكلمات للوصول إلى مفهوم موحد وتعريف واضح ، أو تحليل بالموضوع والذي يعتمد على تحليل محتوى وواجبات واختصاصات ومسئوليات الوظائف الفنية والإدارية ، أو استخدام مقاييس المساحة والوزن في تحليل محتوى بعض الوظائف الفنية والإنتاجية بالمؤسسة .

ثامناً : عناصر تحليل الوظائف :

من خلال قراءة أدبيات الفكر الإداري المعاصر يستطيع الباحث بأن يخلص بان تحليل الوظائف ينـــدرج تحته ما يلي :

- تعيين الوظائف . - وصف الوظائف .
- ترتيب الوظائف . - تقييم الوظائف .

وسوف نوجزها على النحو الآتي :

(أ) تعيين الوظائف :

ونعني بتعيين الوظائف بيان نوعياتها ومستوياتها والأعداد اللازمة لها ، مع تحديد حقوق وواجبـــات كل وظيفة ، والأعمال التي يكلف بها الموظف ، ويتطلب تعييـــن الوظـــائف ما يلي :

- تحديد نطاق كل وظيفة : بمعنى الحجم الأمثل لسلطاتها .
- تحديد الحجم المناسب لكل وظيفة : بمعنى أقصى ناتج يمكن أن يخرج منها بأقل تكلفة ممكنة .
- تحديد نطاق التمكن لكل وظيفة : بمعنى تحديد عدد الموظفين لكل رئـــيس فـــي كـــل وحـــدة إداريـــة فـــي المؤسسة .
- تحديد طرائق العمل : بمعنى تحديد الأساليب التي تستخدم لانجاز المهام الموكولة بكل وحدة في المؤسسة .
- تحديد الاعتماد المالي لكل وظيفة : بمعنى تقدير المستحقات المالية لكل فرد يشغل وظيفـــة معينـــة بـــأي وحدة إدارية من وحدات المؤسسة .

(ب) وصف الوظائف :

وهي عبارة عن عملية وصفية من خلالها يتم تهيئة سجل لحقائق العمل القائمة ، ويتم أيـــضاً تحديـــد الهدف الأساسي للوظيفة ، وواجباتها ، والمسئوليات والأعباء المصاحبة لها .

ويتطلب وصف الوظائف ما يلي :

- إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسئوليات وسلطات وأساليب في العمل والأداء ، ومعدلات للأداء من حيث الكم والكيف ، وكذلك يحدد ما يحيطها من إمكانات ومعوقات ، ومـــا تتـــضمنه من مخاطر وأضرار مادية أو معنوية يتعرض لها شاغلها ، وعادة يركز وصف الوظيفـــة علـــى (أســـم الوظيفة – موقع أداء الوظيفة – الوصف العام للوظيفة – الواجبات والمسئوليات التي ترتبط بالوظيفـــة – الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة – تحديد مدة الخبرة عند شاغل الوظيفة) .
- تحديد موضوعي للمهارات والقدرات والسمات التي يجب أن يتميز بها الشخص الذي سيسند إليـــه القيـــام بالوظيفة حتى يأتي أداؤه لها على الوجه المطلوب .
- تقسيم جميع الوظائف التي تتشابه في طبيعة الأعمال ونوعها ، وان اختلفـــت فـــي مـــستويات الـــصعوبة والمسئولية ، وتعتبر كل مجموعة وحدة متميزة في مجال التعليم والترقية والنقل والندب والإعارة .

- تحديد العلاقة المتوازية والمتتابعة بين كل وظيفة ، وبين غيرها من الوظائف الأخرى ، بحيث تتضح إمكانية أو احتمال تبادل العاملين في الوظائف .
- تحديد شريحة الأجر أو المربوط المالي لكل وظيفة طبقاً لجدول المرتبات المعمول به في المؤسسة ، مع الأخذ في الاعتبار أن الدرجة المالية تضم جميع الوظائف التي تتفق في درجة صعوبة واجباتها ، وان اختلفت في نوع أعمالها .

* مجالات استخدام وصف الوظائف :

تعتبر وصف الوظائف بمثابة أسلوب تستخدمه إدارة المؤسسة من أجل تحقيق الاستخدام الفعال من الموارد البشرية ، وهنا تبرز أهم مجالات استخدام تحليل الوظائف في :

- تحديد نوعيات الوظائف ، والعدد المطلوب من كل نوع ، ونوعية المهارات والتخصصات المطلوبة لشغل الوظائف .
- تحديد الأعمال والواجبات الخاصة لكل وظيفة ، مع تحديد الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة .
- تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة بالمقارنة بالوظائف الأخرى .
- جعل تقييم مكافأة الأداء موضوعية .
- تحديد مسار الترقية والتدرج الوظيفي للفرد للوظائف العليا .
- إعادة تطوير تنظيم المؤسسة من أجل تحقيق التوازن بين مسئولية وسلطة الوظيفة .

* مقومات نجاح وصف الوظائف :

توجد مجموعة من المقومات التي تسهم في نجاح وصف الوظائف بالمؤسسة ومن هذه المقومات ما يلي :

- تدعيم إدارة المؤسسة لعملية وصف الوظائف بالإمكانات المادية والبشرية اللازمة لهذا الغرض .
- اقتناع إدارة المؤسسة بأهمية وصف الوظائف والفوائد المترتبة عليها .
- تحديد الأسلوب الذي يستخدم في وصف الوظائف والفترة الزمنية اللازمة لإتمامه .
- ضرورة تعاون العاملين والمشرفين معاً من أجل الحصول على المعلومات الدقيقة في هذا الإطار .
- توفير العاملين الأكفاء للقيام بجمع البيانات وتفريغها وتحليلها .
- ضرورة وضع برنامج على مستوى المؤسسة لوصف الوظائف يحدد فيه خطوات الوصف وأسلوب جمع البيانات ، والتكلفة .
- الاستعانة بالخبير المتخصص في عملية وصف الوظائف .

* أهمية وصف الوظائف بالمؤسسة :

تتمثل تلك الأهمية في الأمور الآتية :

- يعد وصف الوظائف أمراً ضرورياً في تخطيط الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ، على اعتبار انه يسهم في تحديد نوعية العاملين المطلوبين للعمل في المؤسسة ، بالإضافة إلى تحديد الأعداد المطلوبة من كل نوعية .
- يعد وصف الوظائف أمراً هاماً وأساسياً في عملية استقطاب واختيار العاملين للعمل بالمؤسسة ، على اعتبار أن عملية الاستقطاب تتجه إلى سوق العمل لاختيار العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية ، كما أن تخطيط عملية الاختيار تحتاج إلى أساليب وأدوات اختبارات تتوقف على طبيعة المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف الشاغرة بالمؤسسة .
- يعد وصف الوظائف أمراً أساسياً في عملية تدريب العاملين بالمؤسسة ، على اعتبار انه في ضوء البيانات التي تتضمنها بطاقات وصف الوظائف يتم تصميم البرامج التدريبية المناسبة لإكساب الأفراد المهارات اللازمة لتحسين أداء العمل .
- يعد وصف الوظائف أمراً هاماً في عملية ترقية العاملين إلى وظيفة أعلى ، على اعتبار أن بطاقة وصف الوظيفة تحدد صفات شاغلها وبالتالي تصبح أساساً في المفاضل بين المرشحين للترقية ، حين تسند الوظيفة إلى من تتوفر فيه هذه الشروط بدرجة أكبر .
- يعد وصف الوظائف أمراً هاماً في عملية تقييم الأداء حيث يتركز الحكم على كفاءة العمل الذي يقوم به العاملين بالمؤسسة ، على اعتبار أن ذلك يتم في وجود معايير موضوعية تتخذ أساساً في القياس والمقارنة .

* العلاقة بين تحليل الوظائف ووصف الوظائف :

يقصد بتحليل الوظائف مجموعة العمليات الخاصة بجمع وتسجيل المعلومات والبيانات الخاصة بكل وظيفة للإحاطة الشاملة بمعالم الوظيفة من حيث الأنشطة والأعمال المحددة لواجبات واختصاصات الوظيفة ومسئولياتها الوظيفية عن الموارد والآلات والمعدات والأفراد والأموال والظروف المحيطة بالأداء ، والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة من تأهيل علمي وخبرة والقدرة ومستوى مهاري معين .

أما وصف الوظائف فنقصد به التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية ، والعوامل المحيطة بها في كشف الوصف ، ومن واقع كشف تحليل الوظيفة ، للتعريف بالوظيفة وإظهار عوامل التقييم الداخلة في تكوينها ، والتي تبرز مدى صعوبة واجباتها ومسئولياتها ، والحد الأدنى من مطالب التأهيل الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة .

معنى ذلك أن تحليل الوظائف هو الخطوة الأولى التي تؤدي إلى وصف الوظائف ، ولذلك يبدأ التحليل بتحديد الوظائف التي سيتم تحليلها ثم وصفها ، ويفضل أن نبدأ بالوظائف التي في قمة الهرم الإداري أو الوظيفي ، ثم نتدرج بالتحليل من أعلى إلى أسفل حتى أدنى وظيفة .

(ج) ترتيب الوظائف :

ويعني وضع الوظائف العامة في الفئات ومجموعات متجانسة على أساس تشابه الخصائص أو تباينها ، مع مراعاة وضع الفئات في المجموعات المناسبة لها ، والتي تقتضيها سهولة التمييز بينها والرجوع إليها ، وهذا يعني أن جميع المناصب التي تنضوي على نفس المسئوليات توضع في مجموعة واحدة وتعطى أسماً معيناً .

ويفضل إتباع قاعدة التدرج الهرمي بين مختلف المؤسسات الهرمية بالمؤسسة ، على اعتبار أن ذلك يعني تجميع الواجبات في وظائف ، وتجمع الوظائف في وحدات وظيفية ، ثم تركب الوحدات الوظيفية أفقياً ورأسياً ، ومن شأن التدرج الهرمي أن توضع كل وظيفة في مكانها المناسب في السلم الإداري ، وتميز بعنوان مستقل ، ويكون على شاغل الوظيفة أن يتلقى الأوامر ممن هو أعلى منه مرتبة في نطاق السلم الإداري .

وتحدد القوانين المدى الذي يمكن أن يصل إليه الرئيس في كل مستوى من المستويات الإدارية ، ومن فوائد التدرج الهرمي في ترتيب الوظائف ما يلي :

⇐ تحديد نطاق التمكن لكل رئيس بتحديد العدد من الموظفين الذين يستطيع أن يشرف عليهم وينسق بين أنشطتهم .

⇐ يساعد على كفالة مبدأ التنسيق في العمل لوضوح العلاقات داخل المؤسسة .

⇐ يحدد مستويات المؤسسة بدقة حتى يعلم كل موظف رئيسه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه .

⇐ يسهم في إيجاد شبكة اتصال ممتدة من مركز المؤسسة إلى جميع أجزائها .

⇐ يكفل السيطرة على الخلل الذي يتسرب إلى أي جزء من أجزاء المؤسسة .

وهناك عدة مدارس عالمية تستخدم في تركيب الوظائف منها :

- المدرسة الأوروبية .
- المدرسة الأمريكية .

وسوف نوجزهما على النحو الآتي :

- المدرسة الأوروبية : تقسم هذه المدرسة الوظائف إلى قسمين هما القسم الأفقي والقسم الرأسي ، أما القسم الأفقي فيقوم على تدرج الوظائف في السلم الإداري ، وفيه تحلل الواجبات والمسئوليات المنوطة بكل وظيفة عند إنشاءها ثم توضع على السلم الإداري في مكانها الطبيعي بالمؤسسة ، وتقسم الوظائف من خلال القسم الأفقي إلى ثلاثة أقسام فرعية هي :

- القسم الأول : ويتضمن وظائف التوجيه والابتكار والتقرير ويشغلها أعلى طبقة من رجال الإدارة ، ويمارس فيها ثلاثة أنواع من السلطة تتمثل في وضع السياسات العامة والمخططات الرئيسية وتدبير الأموال وتخصيصها بالإضافة إلى إصدار القرارات والمطابقة بين سير الأمور وسياسة الحكومة ، وإعداد مشروعات القوانين ، كما توجد سلطة رئاسية على

الموظفين من خلال تنظيم العمل الإداري ، ولهذا تعتبر هذه الإدارة في قمة التنظيم الإداري ويطلق عليها الإدارة العليا وتضم القيادات ذات الطبيعة السياسية ، ورجال الإدارة العليا من مجالس إدارات المؤسسات العامة .

- القسم الثاني : ويتضمن وظائف التطبيق وتقتصر مهمته في تكييف الأوضاع الفردية وفقاً لمبادئ وتوجهات اللوائح والقوانين ، ووظائف هذا القسم تقوم بتنظيم الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ بالإضافة إلى توجيه ومراقبة الأعمال الإدارية والإشراف على الإدارات الأدنى منها ، ويطلق عليها الإدارة الوسطى مثل مدير الإدارات ، ورؤساء الأقسام ورؤساء المكاتب .
- القسم الثالث : ويتضمن وظائف التنفيذ ، ويتطلب تخصصات فردية ويطلق عليها الإدارة السفلى أو التنفيذية ، وفيها يتحقق تنفيذ مخططات الإدارة العليا والإدارة الوسطى ، وعليها يقع عبء انجاز الأعمال اليومية .

أما التقسيم الرأسي فيعني النظر إلى التخصص المطلوب في كل وظيفة ، حيث تنقسم الوظائف من داخلها في نطاق كل تخصص وفقاً لنوع العمل ، ويميز التقسيم الرأسي بين أربعة أنواع من التخصصات هي :

- الإدارة العامة : وتتناول اختصاصات قانونية واقتصادية ومالية واجتماعية .
- المرافق المهنية : وتختص بكافة الأعمال المادية التي تستهدف زيادة الثروة العامة في الدولة مثل استصلاح الأراضي .
- وظائف التعليم والبحوث الفنية .
- القضاء .

وتهتم هذه المدرسة بالجمع بين التقسيمات الأفقية والتقسيمات الرأسية للوظائف وفق ظروف كل دولة ، فترتب الوظائف التي تنتمي إلى تخصص واحد وتوضع في مكانها التدرجي وفقاً للتقسيم الأفقي .

- المدرسة الأمريكية : تتميز المدرسة الأمريكية بالدقة والإغراق في التخصص ويقوم ترتيب الوظائف العامة على أساس تصنيف تلك الوظائف وتقسيمها بحسب واجباتها ومسئولياتها ، الوظيفة في القانون الأمريكي هي أساس المؤسسة .

وتنطلق المدرسة الأمريكية نحو ترتيب الوظائف من نظرية المنصب والتي ترى أن تحديد واجبات الوظيفة يترتب عليه تحديد حقوق شاغلها ، وما يجب أن يتوافر فيه من مؤهلات ، وتمر عملية ترتيب الوظائف في المدرسة الأمريكية بأربع مراحل :

- حصر الواجبات والمميزات في الوظائف التي يراد ترتيبها .
- رد مختلف الوظائف إلى فئات على أساس تشابهها في الواجبات والمسئوليات .
- تحديد أوصاف مختلف المناصب من واقع الحصر السابق .

• ترتيب الوظائف في الفئات التي ينتهي إليها البحث .

وحالياً تأخذ أمريكا بنظام الصلاحية في الاختيار والتعيين بمعنى اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية لتولي الوظائف الخاصة ، وهذا النظام يكفل اختيار أصلح العناصر البشرية لتولي الوظائف العامة في الدولة ، ويحقق تكافؤ الفرص أمام الموظفين بمعنى أن يتولى الوظيفة من كان أهلاً لها بغض النظر عن أصله أو جنسيته وهذا بطبيعة الحال يحقق الديمقراطية في تولي الوظائف العامة ، ويضمن الموضوعية والنزاهة في عملية التعيين ، هذا بالإضافة إلى أن نظام الصلاحية يساعد على استقرار الخدمة العامة كمهنة يمكن أن يتطلع إليها من يرغب فيها ، وبالتالي يتحقق الحياد الوظيفي بعيداً عن المؤثرات الخارجية .

وفي إطار المدرسة الأمريكية يوجد عدد ضخم ومتزايد من الوظائف في المجتمع ، وبالتالي يصعب وضع المعايير اللازمة للتمييز بينها ، كما أن هذه المدرسة لا تتفق مع النظر إلى الوظيفة العامة كمهنة ينقطع لها الموظف طيلة حياته على اعتبار أن الترتيب على أساس التخصص الوظيفي ، وتعدد فئات الوظائف وأصنافها يضفي على مركز الموظف جموداً يحول دون تنقله من وظيفة إلى أخرى .

وفي مصر يسير وضع ترتيب الوظائف وفق معايير المدرسة الأمريكية حيث تقسم الوظائف إلى ثلاث مجموعات هي : مجموعة الوظائف التخصصية ، ومجموعة الوظائف الفنية ، ومجموعة الوظائف العامة .

(د) مفهوم تقييم الوظائف وأهدافه :

يعرف تقييم الوظائف بأنه عبارة عن تحديد الأهمية النسبية للوظائف المختلفة بالمؤسسة ، مع وضع هيكل لهذه الوظائف يتم ترتيبها حسب القيمة المعطاة لكل وظيفة ، وهناك من يعرف تقييم الوظائف بأنها : عبارة عن تحليل عمل معين لتحديد معدل الأجر المناسب له ، أما تقييم العامل فانه يركز على تحديد مستوى أداء العامل لعمله ، وحتى يمكن تقييم الوظائف بالمؤسسة التربوية على نحو سليم فلابد من توصيف الواجبات الوظيفية وظروف العمل ، ومستويات الأجور السائدة ، مع الأخذ في الاعتبار مستوى مهارة الإنسان ، وظروف العمل ، نوع المسئولية ، وحجم الخبرة ، وهناك فريق ثالث يرى تقييم الوظائف على أنها بمثابة الوسيلة التي تساعد على تحديد قيمة كل عمل بالنسبة لباقي الأعمال في المؤسسة ، أو تحديد القيمة النسبية لكل عمل من هذه الأعمال .

ويهدف تقييم الوظائف إلى تحقيق نوع من التناسق الداخلي والخارجي في الأجور والمرتبات التي تدفع المؤسسة ، مع الأخذ في الاعتبار أن التناسق الداخلي لتقييم الوظائف يتعلق بالأعمال ذات القيمة الأعلى ، والتي تحصل على فئات أجور أعلى ، في حين أن التناسق الخارجي لتقييم الوظائف يتعلق بتناسق الأجور والمرتبات التي تدفعها المؤسسة ، مع الأجور والمرتبات التي تدفعها المؤسسات الأخرى في نفس البلد ، وتقدم نفس الخدمة .

*** طرق تقييم الوظائف :**

توجد مجموعة من الطرق التي تستخدم في تقييم الوظائف أهمها :

- طريقة ترتيب الوظائف .　　　　　　　　- طريقة تصنيف الوظائف .
- طريقة النقط .　　　　　　　　　　　- طريقة العوامل المقارنة .

وسوف نوجزها على النحو التالي :

- طريقة ترتيب الوظائف : وتعد هذه الطريقة من أبسط الطرق التي تستخدم في تقييم الوظائف حيث يجري توصيف الوظائف الهامة على نحو تفصيلي ، ثم ترتب على حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة ، وبعد ذلك تحدد معدلات تنافسية قصوى ودنيا لهذه الوظائف ، وتجري مقارنة بقية الوظائف بتلك الوظائف الهامة ، ولاشك أن عنصر التقدير الشخصي يغلب على هذه الطريقة ، وعلى هذا فان طريقة الترتيب تعتمد على الحكم الإجمالي للوظيفة ، بالنسبة للوظائف الأخرى ، ومن ثم يوضع ترتيب تتدرج فيه الوظائف على سلم الأهمية من أكبرها قيمة وأهمية إلى أدناها قيمة وأهمية .

- طريقة تصنيف الوظائف : وتعني تحديد مستويات أو فئات للوظائف ، شريطة أن تضم كل فئة منها كافة الوظائف المتماثلة في نوع العمل ، ومستوى الصعوبة والمسئولية ، ويتم عن طريقها تحديد مستويات أو فئات للوظائف ، تضم كل فئة منها كافة الوظائف المتماثلة في نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسئولية ، ويجري تحديد مواصفات كل فئة ثم تقيم الفئات لتلحق بالدرجات المناسبة ، وفي ظل هذه الطريقة يصعب وضع تعريف محدد للدرجات ، كما يصعب وضع مصطلحات لفظية دقيقة تعبر عن متطلبات الدرجات ، بالإضافة إلى التقدير الشخصي يغلب عليها أيضاً

- طريقة النقط : وهي من أكثر طرق تقييم الوظائف انتشاراً ، وتستخدم عدداً أكبر من العوامل بحيث يمكن أن تشمل كافة الوظائف ، ومن خلالها يجري تحديد مستويات مختلفة لكل عامل ويعطى كل مستوى عدداً معيناً من النقط ، وفي النهاية يستخدم إجمالي النقط الذي تحصل عليه الوظيفة حتى يتم تحديد الأجر المناسب لها ، ومن خلالها يتم استغلال أكبر عدد ممكن من العوامل بحيث تشمل كل الوظائف ، وتركز هذه الطريقة على تحديد مستويات مختلفة لكل عامل ، وفي النهاية يعطى كل مستوى إداري بالمؤسسة إجمالي النقط التي حصل عليها .

- طريقة العوامل المقارنة: ومن خلالها يجري تحديد الأهمية النسبية للوظيفة عن طريق مقارنتها بغيرها من الوظائف ، وذلك على ضوء مجموعة من العوامل مثل المسئولية ، ظروف

العمل ، المهارة ، .... ، وغيرها ، ويكون مجموع قيم العوامل في تلك الوظيفة ممثلاً للقيمة النسبية لها ، وتركز هذه الطريقة على المسئولية ، والقدرة الذهنية ، والمهارة ، والمجهود الجسمي ، وظروف العمل .

ولاشك أن الخطة السليمة لتقييم الوظائف تأخذ بعين الاعتبار عنصر الموضوعية ، والنظر إلى الوظائف على أساس وجود اختلاف في الأهمية النسبية لها ، واختلاف في درجة مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة ، ونجاح مثل هذه الخطة يتطلب :

- تحديد الهدف من برنامج تقييم الوظائف بشكل واضح .
- الحصول على تأييد الإدارة العليا ، وتأييد العاملين لتحقيق الهدف من برنامج تقييم الوظائف بالمؤسسة .
- وضع خطة مدروسة ومربوطة بجدول زمني ، ومقسمة إلى مراحل لانجاز الهدف من برنامج تقييم الوظائف بالمؤسسة .
- ربط برنامج تقييم الوظائف بسياسة تخطيط العمالة والاختيار والتدريب والأجور .
- وجود وصف وظيفي دقيق ومفصل للهيكل التنظيمي بالمؤسسة .
- الاختيار السليم للقائمين بعملية التقييم ، مع الاستعانة بالخبراء والمتخصصين .

وتأسيساً على ما سبق فان تقييم الوظائف يعد بمثابة عمل معين لتحديد معدل الأجر المناسب له ، في حين أن تقييم العامل يركز على تحديد مستوى أداء العامل لعمله ، وتتوقف جودة تقييم الوظائف بالمؤسسة على :

- توصيف الواجبات الوظيفية .
- تحديد ظروف العمل .
- تحديد مستويات الأجور .
- تحديد درجة التعليم ومستويات المهارة .
- تحديد المسئوليات والخبرة اللازمة .

تاسعاً : تدبير الموارد البشرية للمؤسسة :

تحاول كل مؤسسة جذب أكبر عدد ممكن من الراغبين في شغل وظيفة معينة بها ، وتتوقف هذه العملية على سياسة المؤسسة فيما يتعلق بالمصادر التي يمكن الحصول منها على الراغبين في شغل وظيفة معينة ، وتتبع المؤسسة عدة وسائل لجذب الراغبين في العمل بها ، ومنها الإعلان في الصحف المحلية أو القومية أو المهنية .

ويعتبر أسلوب جذب العاملين لشغل وظيفة معينة مناسباً للمؤسسة إذا تم تشجيع أنسب المرشحين للتقدم لشغل الوظيفة ، أما إذا تم جذب أفراد غير مناسبين للوظيفة ، فان ذلك من شأنه زيادة العبء على المؤسسة في عملية الاختيار ، وضياع الوقت ، وربما تأثرت سمعة المؤسسة أيضاً .

وعملية ا لتدبير تعني مجموعة الأعمال أو الوظائف الأصلية التي تم تقييمها مرتبة حسب أهميتها النسبية في حين أن تدبير العمالة يعني ترغيب الأفراد في التقدم للالتحاق بالوظائف الشاغرة بالمؤسسة ، وتلقي طلباتهم ، ومعالجتها باستخدام أدوات الاختيار ، إلى أن يتم اختيار انسبهم وتعيينهم ، وهذه العملية تعرف بتدبير العمالة .

كما انه من المتعارف عليه أن عملية تدبير العمالة لها طابع ايجابي وآخر سلبي ، أن الطابع الايجابي فيتمثل في السعي نحو زيادة عدد المتقدمين لشغل الوظيفة ، أما الجانب السلبي فيتمثل في تصفية هؤلاء المتقدمين حتى يتم اختيار أنسب العناصر لشغل وظائف المؤسسة ، وتتم عملية تدبير العمالة عبر ثلاثة خطوات هي :

- الاستقطاب . – الاختيار . – التعيين .

وسوف نوجزها على النحو الآتي

- الاستقطاب : ويعني ترغيب وجذب عدد كافي من الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل وظائف شاغرة للمؤسسة ، وتتوقف فاعلية الاستقطاب على :

* قدرة المؤسسة على جذب الأفراد المتقدمين .

* قدرة المؤسسة على تحديد وتقييم المصادر المختلفة التي يمكن أن يستمد منها القدر اللازم من المتقدمين لشغل الوظائف .

وعادة تلجأ إدارة المؤسسة إلى إتباع مجموعة من الأساليب حتى تضمن من خلالها الحصول على النوعيات الجيدة من العناصر البشرية للعمل بالمؤسسة ، ومن هذه الأساليب ما يلي :

⇐ استخدام نموذج طلب موظف : ويحدد من خلاله خصائص الوظيفة المطلوب شغلها ، وعدد العاملين المطلوبين ، والتاريخ المطلوب تعينهم فيه .

⇐ استخدام نموذج طلب التوظف : ويحدد من خلاله المتقدم خبراته العملية ومؤهلاته العلمية والسن والحالة الاجتماعية ، وكذلك الدورات التدريبية التي اجتازها ، ويسهم هذا الأسلوب في التنبؤ بالاحتمالات المتوقعة لنجاحه في الوظيفة المراد شغلها .

وتأسيساً على ما سبق فان عملية الاستقطاب ، تعد من أهم مسئوليات مدير المؤسسة ، على اعتبار أنها تؤدي إلى توزيع أفضل للعناصر البشرية في جميع وحدات المؤسسة ، حيث أنها تراعي المؤهلات القدرات والخبرات والمهارات والاستعدادات لدى كل فرد يريد العمل بالمؤسسة ، ومن ثم يمكن إفساح المجال لتنمية العناصر البشرية ، وإتاحة الفرصة الكاملة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء .

ويوجد مصدران لعملية استقطاب العناصر البشرية للمؤسسة هما :

⇐ المصادر الداخلية : وتتركز في عملية النقل أو التحويل أو الترقية داخل المؤسسة ، وبالتالي تتاح الفرص أمام كل العاملين، فترتفع الروح المعنوية لهم.

⇐ المصادر الخارجية : وتتمثل في سوق العمل والذي يعتمد على الإعلان بالصحف والمجلات، المدارس والمعاهد العالية والجامعات ، الاتحادات المهنية ، وكالات الاستخدام أو مكاتب التوظيف ، ترشيحات العاملين بالمؤسسة ، الطلبات العرضية للعمل ، والتي تكون في صورة رسالة يرسلها طالب العمل إلى المؤسسة ، أو يتقد هو بنفسه إليها.

ويمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى مجموعة من الوسائل التي تساعدها على التعرف على أفضل الأفراد الذين تتوفر فيهم الصفات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة ومن هذه الوسائل مايلي :

⇐ استشارة العاملين بالمؤسسة : على اعتبار أن العاملين الحاليين الذين يعملون بالمؤسسة لديهم تفاصيل العمل بمؤسستهم ، ومتطلباتها ، ومن ثم فهم قادرون على اجتذاب أو استقطاب الأفراد الملائمين للوظائف الشاغرة ، ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على أمانة ونزاهة وموضوعية العاملين بالمؤسسة عند اختيارهم للعاملين الجدد .

⇐ الإعلان عن طريق وسائل الإعلام المختلفة : على اعتبار أن وسائل الإعلام سواء كانت مقروءة أو مسموعة أو مرئية تستطيع أن تستخدمها المؤسسات في جذب العاملين الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوب توافرها في شاغلي الوظائف الشاغرة .

⇐ مكاتب أو مؤسسات التوظيف : على اعتبار أن بعض المؤسسات تلجأ إلى استخدام جهود هذه المكاتب في عمليات التوظيف ، وذلك ضماناً للاستفادة من خبراتها الميدانية .

⇐ المؤسسات التعليمية والتدريبية : على اعتبار أن هذه المؤسسات تعد مصدراً أساسياً تلجأ إليه بعض المؤسسات لجذب العناصر البشرية الجيدة للعمل بها ، ونجاح هذا الأسلوب يتوقف على فاعلية العلاقة بين مؤسسات العمل ومؤسسات التدريب والتعليم .

وبعد أن يتحقق للمؤسسة جذب العناصر البشرية الصالحة للعمل بها يتعين عليها أن تختار من بينهم أصلح العناصر ، في ضوء المواصفات الوظيفية والاشتراطات المطلوب توافرها في شاغلي الوظائف الشاغرة ، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق الاختبارات سواء التحريرية أو العملية ، أو اللقاء الشخصي ، على أن تتوافر في مثل هذه الوسائل وغيرها الضمانات التي توفر لها الموضوعية والبعد عن الأغراض الشخصية .

- الاختيار : وهو عبارة عن عملية تستخدمها إدارة المؤسسة حتى تستطيع أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل ، وتهدف هذه العملية إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل .

وتتضمن عملية الاختيار عدداً من النقاط أهمها :

⇐ معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظيفة .

⇐ المؤهلات العلمية والخبرة العملية للمتقدم .

⇐ التخصص الدقيق والتخصص العام للمتقدم .
⇐ التفوق المهني والتميز الإداري للمتقدم .
⇐ السن والجنس .
⇐ معنى ذلك أن عملية الاختيار تتضمن تقييم وتصفية وانتقاء المرشح لشغل وظيفة معينة بالمؤسسة عن طريق الاختبارات أو المقابلات ، كما أن هذه العملية تتضمن البحث والتقييم والتنقيب عن أنسب فرد لشغل وظيفة معينة من بين المتقدمين لهذه الوظيفة .

ويحقق الاختيار السليم للعنصر البشري فوائد كثيرة للمؤسسة وكذلك للإنسان نفسه ، ومن أهمها :

⇐ بالنسبة للفرد يحقق الاختيار السليم الشعور بالرضا والسعادة ، ومن ثم يقبل على عمله بحماس ، ومن ثم ينتظم فيه ، ويتحمل مسئوليته ، وبالتالي تزداد إنتاجية المؤسسة .
⇐ بالنسبة للعمل للعنصر البشري يساعد على إتقان الأداء ، وارتفاع مستوى الجودة ، وسرعة الانجاز ، وانخفاض معدل الفقد أو التلف .
⇐ وبالنسبة للمؤسسة فان الاختيار السليم للعنصر البشري يسهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ومن ثم تزداد فعالية المؤسسة ، كما يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .

ويتطلب الاختيار السليم ضرورة توافر بعض الأسس التي تبنى عليها سياسة الاختيار ، ومنها تحليل الوظائف المطلوب انجازها ، دراسة العناصر البشرية المتقدمة للعمل للتعرف على قدرتهم واستعداداتهم ، تكيف الفرد مع عمله .

- التعيين : تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى شغل الوظائف الخالية عن طريق الترقية الداخلية وخاصة عند شغل الوظائف العليا ، وتعتبر وظيفة التعيين مكملة لوظيفة الاستقطاب وكذلك وظيفة الاختيار ، وغالباً تسعى وظيفة التعيين نحو شغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة عن طريق الاختبارات سواء كانت اختبارات مهنية تهدف إلى معرفة قدرة الفرد على أداء الوظيفة أو اختبارات الذكاء ، والتي تحاول قياس القدرات العقلة لطالب الوظيفة ، وأيضا اختبارات القدرة على التعليم ، والذي يهدف إلى تقدير قدرة الفرد على التعلم ، ودرجة استعداده لتعليم الجوانب المختلفة للوظيفة .

هذا بالإضافة إلى وجود اختبارات الاتجاهات والسلوك ، والتي تساعد على كشف شخصية المتقدم للوظيفة ، وهناك أيضاً اختبارات المواقف والتي تركز على وضع الفرد في مواقف معينة لأداء مهمة معينة من أجل الكشف قدراته وتصرفاته في هذه المواقف .

عاشراً : تحديد سياسة العمل بالمؤسسة :

- ظروف العمل . - معدل الدوران .
- التركيب الحالي للقوى العاملة بالمؤسسة . - طرق اختيار العاملين .

وسوف نوجزها على النحو الآتي :

- ظروف العمل : تتطلب ظروف العمل بالمؤسسة مراعاة الآتي :
  - فهم شخصية المؤسسة .
  - تحديد العناصر البشرية للعمل بالمؤسسة .
  - توفير المهارات والقدرات الفنية اللازمة لها .
  - مراعاة قيم المجتمع الذي يحتضن المؤسسة .
  - توفير الإمكانات المادية المناسبة سواء كان أموالاً أو مواد أولية ، وغيرها .
  - دراسة احتياجات سوق العمل .
- معدل الدوران : ونعني به ترك العنصر البشري للعمل سواء طواعية أو نتيجة الإحالة على المعاش أو نتيجة الموت ، أو نتيجة العقاب على التقصير ، وللتغلب عليه يلزم المؤسسة ما يلي :
  - إيجاد قوة عمل متوازنة بالمؤسسة من حيث العمر والأقدمية .
  - دراسة دقيقة لاحتمالات ترقية العاملين بالمؤسسة .
  - وضع معايير واضحة ودقيقة عند تعيين العاملين بالمؤسسة .
  - وضع ضوابط وشروط محددة عند ترك العاملين للمؤسسة .
- التركيب الحالي للقوى العاملة بالمؤسسة : من أجل ضمان وجود تركيبة سليمة وعلمية تخص القوى العاملة بالمؤسسة لابد من مراعاة الأمور الآتية :
  - وضع سياسة واضحة لشغل وظائف المستويات العليا بالمؤسسة .
  - تحديد مسئولية وأجر كل فرد في المستويات العليا بالمؤسسة .
  - تحديد الوظائف الجديدة بالمؤسسة والمهارات اللازمة لها .
  - وضع أسس سليمة عند تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة .
  - تحديد الوظائف الشاغرة بالمؤسسة ، وتحديد شروطها .
  - وجود توصيف لكل وظيفة ومواصفات شاغلها .
  - وضع خطة طويلة الأجل لسياسة العاملين بالمؤسسة .
- طرق اختيار العاملين : يعد العاملون أحد المصادر الهامة التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة والذي يتم عن طريق الترقية أو النقل أو التدريب ، والواقع العملي يبرهن على أن اختيار العاملين بالمؤسسة إنما يأتي عن طريق الاختبارات سواء كانت اختبارات خاصة ببعض الوظائف الهامة ، أو اختبارات ذكاء ، أو اختبارات مهنية أو اختبارات الأداء البسيط ، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية ، ولضمان توفير طرق جادة لاختيار العاملين بالمؤسسة فان هذا يتطلب ما يلي :
  - عمل سجلات خاصة عن كل فرد بالمؤسسة تضم سيرته الذاتية .
  - تشجيع العاملين بالمؤسسة على تنمية قدراتهم .

● محاولة نشر روح التفاؤل بين العاملين ، انطلاقاً من قول رسـول الله صـلـي الله عليـه وسلم { تفاءلوا بالخير تجدوه }

مراجع الفصل السادس وهوامشه

أولاً : المراجع العربية :

١- إبراهيم الغمري : إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٤ .

٢- إسماعيل عبد المنعم : إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

٣- شوقي عبد الله حسين : سياسات الأفراد – دراسة التنظيم ، ط٤ ، دار النهـضة العربيـة ، القـاهرة ، ١٩٨٨ .

٤- عادل حسن : إدارة الأفراد ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٨٢ .

٥- علي محمد عبد الوهاب : الإدارة بالأهداف – النظرية والتطبيق ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٨٩ .

٦- علي محمد عبد الوهاب وآخران : إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، ١٩٩٥.

٧- محمد رشاد الحملاوي ، حسين شرارة : إدارة الإنتاج ، مطابع سجل العرب ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

٨- محمد عثمان إسماعيل ، حمدي مصطفى المعاز : الإدارة العامة بين النظرية والتطبيـق ، دار النهـضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

٩- محمد عثمان إسماعيل : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

١٠- منصور فهمي : إدارة القوى البشرية ، ج١ ، ط٦ ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٢ .

الفصل السابع
تخطيط الموارد
البشرية العاملة في المؤسسة

* ويتضمن :

أولاً :   مقدمة .

ثانياً :   مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهدافه .

ثالثاً :   مبررات تخطيط الموارد البشرية العاملة وأهميته .

رابعاً : مقومات تخطيط الموارد العاملة ومتطلباته .

خامساً : أسس إعداد خطة للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة .

سادساً : متطلبات تخطيط الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة .

سابعاً : اعتبارات تخطيط الموارد البشرية العاملة .

ثامناً :   عناصر تخطيط الموارد البشرية العاملة .

تاسعاً : مراحل تخطيط الموارد البشرية العاملة والعوامل المؤثرة فيه .

عاشراً : خطوات وضع خطة الموارد البشرية العاملة .

حادي عشر : أساليب تخطيط الموارد البشرية العاملة .

ثاني عشر : أهم الصعوبات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية .

ثالث عشر: خطوات إعداد هيكل العمالة في المؤسسة لمواجهة تحديات سوق العمل .

رابع عشر : تحديد عدد العاملين للمؤسسة .

خامس عشر : العوامل المؤثرة في التنبؤ بالموارد البشرية العاملة .

سادس عشر : طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة للمؤسسة .

سابع عشر : الاتجاهات الحديثة في مجال تخطيط الموارد البشرية .

ثامن عشر : سوق العمل وتخطيط القوى العاملة .

قالت الإدارة :
" قدر لرجلك قبل الخطوة موضعها ، فلاشك أن من يتطلع للغد ، لابد له أن يخطط للمستقبل "

أولاً مقدمة :

يتجه الفكر الإداري المعاصر إلى اعتبار التنمية الاقتصادية والاجتماعية عملية شاملة ومتكاملة تستهدف إحداث تغييرات في هياكل المؤسسات من أجل الوصول إلى تحقيق مستويات متصاعدة من الإنتاج ، ومن ثم يتحقق الرخاء لمختلف فئات المواطنين .

لقد أصبح أسلوب العصر يعتمد على الإدارة ، والتي من شأنها محاولة النظر إلى المستقبل ، ورؤية احتمالاته ، عبر عملية التخطيط ، والتي تساعد الإنسان على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل ، ومن ثم وجب على إدارة المؤسسة أن تواجه المستقبل المتوقع ، وتستفيد منه ، من خلال جودة المنتج ، أو جودة الخدمة المقدمة للعملاء ، والارتقاء بالفكر .

والمعايش للمسرح المجتمعي في هذه الآونة يجد أن أي مؤسسة تسعى نحو جذب أكبر عدد ممكن من العاملين الراغبين في شغل وظيفة معينة بها ، ويتوقف ذلك على سياسة المؤسسة فيما يتعلق بالمصادر التي يمكن الحصول عليها من قبل الراغبين في شغل وظيفة معينة .

ويعتبر أسلوب جذب العاملين للتقدم من أجل شغل وظيفة معينة مناسباً إذا تم تشجيع انسب المرشحين للتقدم لشغل الوظيفة ، كما تتضمن عملية اختيار العاملين بالمؤسسة تقييم وتصفية وانتقاء المرشح لشغل وظيفة معينة ، وترتبط أيضاً عملية الإعلان عن الوظائف بعملية الاختيار ، فإذا أدت عملية الاختيار إلى استبعاد جميع المتقدمين لشغل الوظيفة ، وبناء على ذلك يفضل أن يعاد الإعلان إلى المؤسسة مرة أخرى ، كما ينبغي تجنب اختيار أفراد تزيد مهاراتهم بشكل ملحوظ عن المهارات اللازمة لأداء العمل .

ثانياً : مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهدافه :

ينطلق تخطيط الموارد البشرية العاملة في المؤسسة من تحديد احتياجاتها من العمالة موزعة على حسب التخصصات ووفقاً لفترات زمنية معينة ، وهذا يعني أن تخطيط الموارد البشرية يركز على تحديد حجم وعدد العناصر البشرية من عدد السكان الذي يدخل سوق العمل أو يخرج منه بغرض الهروب من مشاكل العمالة حيث انتشار البطالة ، وندرة فرص العمل المتاحة .

وهناك من ينظر إلى تخطيط الموارد العاملة على انه مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بعمليات التحليل المستمر والمنتظم للموارد البشرية ، في ضوء إستراتيجية شاملة للمؤسسة ، والتي يترتب عليها تحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات المطلوبة والأعداد اللازمة لكل وحدة بالمؤسسة والعمل على توفيرها مستقبلاً في الوقت المناسب بما يزيد من فاعلية المؤسسة .

ويأتي فريق ثانٍ لينظر إلى تخطيط الموارد العاملة أو تخطيط العمالة على انه أسلوب إداري يقوم على التنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية قوة العمل في فترة قادمة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة ، ويقوم أسلوب تخطيط الموارد العاملة على الأمور الآتية :

- **توفير أكبر قدر ممكن من البيانات عن هيكل العمالة في المؤسسة سواء في الماضي أو في الحاضر أو في المستقبل .**
- **توفير أكبر قدر ممكن من البيانات عن المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة بالمؤسسة .**
- **وجود خبرة كبيرة لدى القائمين على تخطيط الموارد العاملة لضمان تخطيط جيد لها .**
- **تقديم جدول يوضح مختلف أنواع المهارات اللازمة لتحقيق خطط المؤسسة خلال فترة زمنية معينة .**
- **توفير نظام معلومات خاص بالعاملين في المؤسسة .**
- **الوفاء باحتياجات المؤسسة من العمالة وفق خطة زمنية تحدد كيفية التوازن بين سياسة العرض وسياسة الطلب في سوق العمل .**
- **التركيز على التدريب الخاص بتغيير المسار المهني للتخصصات التي يوجد بها فائض عن حاجة سوق العمل .**

ويرى فريق ثالث أن تخطيط الموارد البشرية يعمل على تنمية الفرد بكافة أدواره سواء كان منتجاً أو مستهلكاً ، على اعتبار أنه يمثل حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي فهو الهدف والوسيلة .

ويرى فريق رابع أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن استراتيجية للحصول على القوى العاملة اللازمة للمؤسسة واستخدامها وتطويرها وعرضها .

وهناك فريق خامس ينظر الى تخطيط الموارد البشرية على أنه بمثابة أسلوب يمكن من خلاله حصول المؤسسة على القوى العاملة اللازمة لانجاز مهامها في مختلف المواقع ، وفي الوقت المحدد ، مع الأخذ في الاعتبار أن تكون هذه القوى بالعدد والنوع والمستوى المطلوب وذلك وفقاً للخطة .

وتأسيساً على ما سبق فانه يجدر بنا أن ننظر إلى تخطيط الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة من عدة زوايا أهمها :

- **الزاوية الأولى تتمثل في الفرد : حيث يتم من خلال تخطيط الموارد البشرية العاملة على أساس استغلال الطاقات والكفاءات المتاحة للمؤسسة .**
- **الزاوية الثانية تتمثل في المؤسسة : حيث تسعى المؤسسة إلى تنمية كفاءة العاملين بها وتطويرها باستمرار حتى تكون على استعداد لتحمل أعبائها الحالية والمستقبلة ، بالإضافة إلى القيام بأدوار مختلفة على النحو الذي يتوقعه منها المجتمع .**

- الزاوية الثالثة تتمثل في الدولة : حيث تريد الدولة – أي دولة – أن ترقى بمواردها البشرية وتصل إلى أهدافها عبر خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- الزاوية الرابعة تتمثل في المعايير : حيث أن تخطيط القوى العاملة عملية منظمة وموضوعية ، وتنظر الى المستقبل ، وتحاول تغطية كل احتياجات المؤسسة مع التركيز على الكم والكيف معاً ، ومراعاة أوضاع السوق وظروف المجتمع ، وظروف المؤسسة .

معنى ذلك أن تخطيط الموارد العاملة عبارة عن وسيلة تحصل من خلالها المؤسسة على الأفراد اللازمين لسير عملياتها المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية سواء من حيث الكم أو الكيف .

ويهدف تخطيط الموارد البشرية العاملة إلى :

- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارة العالية ، والتخصصات الفائقة والمحددة في فترة زمنية مقبلة ، مع اختيار السبل اللازمة لتوفير تلك الاحتياجات .
- وضع تصور متكامل لأنواع الوظائف اللازمة والأعداد المطلوبة من العاملين لكل نوع من هذه الوظائف موزعة على وحدات الهيكل التنظيمي للمؤسسة سواء كانت وحدات أو أقسام أو إدارات وذلك عبر فترة زمنية محددة ، ربما تقدر بسنة أو أكثر .
- التأكد من أن المؤسسة تستخدم العدد المناسب من الأفراد ذوي المهارات المناسب في الوقت المناسب وفي المكان المناسب .
- تحديد إدارة المؤسسة لاحتياجاتها من الموارد العاملة لفترة مقبلة .
- تدبير إدارة المؤسسة للوسائل التي تضمن لها الحصول على الأعداد البشرية اللازمة والكفايات المصاحبة لها من أجل تحقيق أهدافها .
- مساعدة إدارة المؤسسة على تكلفة تخطيط العمل من خلال تحقيق التوازن بين سياسة العرض وسياسة الطلب على الموارد العاملة .
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية عن طريق التأثير في قدرة ورغبة العاملين بالمؤسسة .
- تحقيق تكامل بين البناء الوظيفي والبناء التنظيمي في المؤسسة .
- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية المستحدثة .
- العمل على ترشيد استخدام القوى العاملة وذلك من خلال التعرف على مواطن العجز والفائض فيها .
- زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة كماً ونوعاً ، وتنميتها بصورة تتفق مع أهدافها .
- الاعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتأهيل .
- تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمؤسسة ، مع تحديد المستقبل الوظيفي للعاملين .

ثالثاً : مبررات تخطيط الموارد البشرية العاملة وأهميته :

توجد مجموعة من العوامل التي تدعو المؤسسة إلى تخطيط الموارد البشرية العاملة بها ، ومن هـذه العوامل ما يأتي :

- زيادة عدد السكان : حيث يترتب على ذلك زيادة العاملين الذين يبحثون عن العمل ، وزيادة حجم المـوارد العاملة .
- انتشار التعليم وتنوعه : حيث ترتب على ذلك إغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من العاملين في تخصصات ومهن مختلفة .
- زيادة عدد المؤسسات : حيث ترتب على ذلك كبر حجم المؤسسة ، وتنوع وظائفها .
- المنافسة : حيث تهدف هذه المنافسة إلى تحقيق الرفاهية للمؤسسة وذلك عـن طريـق تحـسين جـودة الخدمة أو تحسين جودة الأفكار المطروحة بالمؤسسة.
- التقدم التكنولوجي : حيث ترتب على ذلك وجود آلات جديدة ، وطرق ووسائل حديثة للعمل ، وهذا يفرض على الإنسان الذي يعمل بالمؤسسة أن يكون ليه فكر جديد ومنهج جديد للعمـل .
- التنمية الإدارية : حيث ترتب عليها صقل مهارة العاملين بالمؤسسة ، وزيادة خبرتهم ، وتغيير اتجاهـاتهم .

وتلك هي المبررات التي تدفع بالمؤسسة إلى أن تهتم بتخطيط الموارد البشرية العاملة فـي حـين أن أهمية تخطيط تلك الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة تتمثل في :

- الاختيار الرشيد بين مجموعة من البدائل المختلفة في ميادين العمل المختلفـة بالمؤسـسة مـع مراعـاة الظروف المحيطة بها .
- تحديد وتوضيح أهداف المؤسسة ، مع تحديد طبيعة الأعمال التي تقوم بها ، مع بيان متى وكيف ينفذ كـل عمل من أعمالها ، مع تحديد المسئول عن التنفيذ ، وتحديد تكلفة انجاز هذا العمل .
- الرغبة في استغلال الموارد المتاحة بالمؤسسة على نحو أفضل ، مع توجيه كافة الجهـود نحـو الهـدف المنشود .
- تدبير وسائل الحصول على الأعداد والكفايات البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة في وقت محدد .
- التنسيق والتوحيد بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة من خلال رؤية جميع أجزائها ، وجمعها في هيكـل متكامل .
- تقليل حالات الأزمات الطارئة ، والتخلص من نقط الاختناق في مجـالات العمـل المختلفـة بالمؤسـسة ، وإعداد الحلول المناسبة لها .
- حصر الموارد المتاحة وتنظيم استغلالها بأقصى كفاءة في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة .

- تحديد المعايير التي يتم على ضوئها تقليل الأداء الفعلي للعاملين بالمؤسسة .
- تخفيض التكلفة المرتبطة بزيادة معدل دوران العمل ومعدل تغيب العاملين عن الحدود التي يمكن قبولها .
- القدرة على التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد العاملة من حيث العدد والنوع والمهارة والتخصص .
- تحديد الفائض من الموارد العاملة ودراسة المتاح منها حالياً .
- منع الارتباكات الفجائية التي تحدث في انتاجية المؤسسة من خلال التخلص من العمالـــة الزائـــدة وســـد العجز .
- تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين بالمؤسسة وذلك من خلال تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية .
- مقارنة المتاح من الموارد العاملة بالاحتياجات بعد دراسة نمط تحركات الموارد العاملة ، وذلك بما يمكن من تحقيق الموائمة بين العرض والطلب على سوق العمالة .
- إيجاد مؤسسة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية .

رابعاً : مقومات تخطيط الموارد البشرية العاملة ومتطلباتها :

تتمثل مقومات تخطيط الموارد البشرية العاملة في الأمور الآتية :

- وضوح أهداف المؤسسة .
- وضوح خطة عمل المؤسسة .
- وضوح سياسات المؤسسة .
- وضوح فلسفة شئون العاملين بالمؤسسة .
- وجود وصف تحليلي للوظائف .
- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء .
- وجود تنظيم إداري واضح بالمؤسسة .
- وجود إجراءات عمل واضحة .

أما عن متطلبات تخطيط الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة فتتمثل في :

- تحديد أنواع الأعمال والوظائف الواجب توافرها ومقارنتها بما هو موجود .
- توصيف الوظائف الواجب توفرها لتحديد المؤهلات والصفات اللازم وجودها في الشخص الذي يشغلها .
- تحليل قوة العمل الحالية بالمؤسسة من حيث الكم والكيف .
- تحديد أهداف خطة المؤسسة ، وخاصة المقارنة بين ما هو كائن بالفعل ، وبين ما يجب أن يكون .
- استكمال أي نقص في قوة العمل الحالية .
- التخلص من أي فائض في قوة العمل الحالية .
- تقدير معدل النمو في الناتج المحلي المرغوب تحقيقه .
- توزيع معدل النمو في الناتج المحلي لكل نشاط اقتصادي أو خدمي .
- تحديد إنتاجية الفرد الواحد على مستوى الدولة .
- تقسيم الناتج المحلي الإجمالي المتوقع تحقيقه على معدل إنتاجية الفرد .
- تقدير حجم الطلب على العمالة في كل مؤسسة، ثم على مستوى كل نشاط ، ثم على مستوى الدولة ككل.

خامساً : أسس إعداد خطة للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة :

توجد مجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها عند إعداد خطة للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة منها ما يلي :

- التنبؤ بالتغيرات المتوقعة في البيئة : على اعتبار أن البيئة تعد مصدراً رئيساً لتزويد المؤسسة باحتياجاتها من العمالة ، ومن أهم التغييرات التي تطرأ على البيئة التغييرات التكنولوجية ، حيث يشهد عالم اليوم تغييرات تكنولوجية هائلة ، تجعل المؤسسات تسعى نحو تحديث أساليب عملها ، وإيجاد وظائف جديدة ، والاستغناء عن بعض الوظائف التي جعلتها التكنولوجيا وظائف قديمة ، هذا بالإضافة إلى أن هناك التغيرات في القيم الاجتماعية ، والتي بدورها تؤثر على خطط العمالة في المؤسسة ، فعلى سبيل المثال انتشرت بعض القيم السلبية أو غير الصحية في بعض المؤسسات مثل محاولة تحقيق الكسب السريع ، والذي ترتب عليه إقبال الشباب على نوع معين من التعليم ، لتحقيق ما يريد سواء كانت مكاسب مادية مغرية ، أو تحقيق وجاهة اجتماعية مزيفة .
- درجة تطور برامج التعليم : لاشك أن برامج التعليم المتطورة تؤثر على خطط العمالة بمختلف المؤسسات ، فإذا تدنى مستوى التعليم ، وانخفض مستوى الخريج ، ترتب عليه انخفاض إنتاج المؤسسة .
- إشراك كل الأطراف المعنية في تخطيط العمالة بالمؤسسة : نظراً لأن خطة العمالة بالمؤسسة تتأثر بكل الوحدات التي تضمها المؤسسة لذا فانه من الضروري تحقيق التكامل بين خطة العمالة ومختلف الخطط الأخرى بالمؤسسة عن طريق مشاركة كل رؤساء الوحدات أو رؤساء الأقسام أو رؤساء الإدارات المختلفة لوضع خطة العمالة بالمؤسسة لفترة زمنية معينة .

سادساً : متطلبات تخطيط الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة :

يتطلب تخطيط الموارد البشرية العاملة توافر مجموعة من الخطوات أهمها :

- تحليل خطط المؤسسة . - التعرف على قوة العمل الحالية .
- تحديد الخسائر المحتملة . - إعداد التنبؤات .
- وضع الخطط التنفيذية . وسوف نوجزها على النحو الآتي :

- تحليل خطط المؤسسة : يجب أن ترتبط خطة الموارد العاملة بالمؤسسة بأهدافها التنظيمية ، على اعتبار أن احتياجات المؤسسة من الموارد العاملة تتحدد على ضوء القرارات التي يتوقع أن تتخذها المؤسسة في المستقبل ، وهذا يتطلب :

- تحديد مستوى المهارة اللازمة في الوقت المناسب .
- تحديد احتياجات المؤسسة .
- مراعاة التغيرات الطارئة .
- توظيف المستجدات التي تطرأ على المجتمع وتنعكس على المؤسسة .

– التعرف على قوة العمل الحالية : وهذا يعني التعرف على قوة العمل المستخدمة فعلاً وذلك قبل إعداد خطة الموارد العاملة ، ويتم ذلك عن طريق تحديد المعلومات الآتية: الاسم ، السن ، الجنس ، الوحدة التنظيمية ، التعليم ، الدرجة الوظيفية ، الخبرة في مجال العمل ، الخبرات الأخرى ، مستوى الأداء ، إمكان الترقية لوظائف أخرى ، ويترتب على معرفة المعلومات السابقة تأهيل العاملين لشغل الوظائف الأعلى بالمؤسسة ، وتحديد نوعية الوظائف التي يمكن الاستغناء عنها في المستقبل .

– تحديد الخسائر المحتملة : من المتعارف عليه أن الخسائر في قوة العمل تنتج بسبب العجز عن العمل ، أو اعتزال الفرد للخدمة ، أو تقديم الفرد استقالة ، أو الفصل من الخدمة ، أو النقل من وظيفة معينة بالمؤسسة إلى وظيفة أخرى بنفس المؤسسة ، أو الوفاة ، مع الأخذ في الاعتبار أن ارتفاع معدلات ترك الخدمة أو انخفاضها يتوقف على النظام المتبع في اختيار العاملين بالمؤسسة ، فإذا كان النظام المتبع في الاختيار نظاماً فاشلاً ، فان ذلك سيؤدي في النهاية إلى زيادة معدل إنهاء الخدمة لدى العاملين بالمؤسسة ، والعكس صحيح .

– إعداد التنبؤات : تعد تنبؤات قوة العمل على أساس خطة الإنتاج ، وقوة العمل الحالية ، مع مراعاة الخسائر المتوقعة ، ويتم إعداد مثل هذه التنبؤات عن طريق :
  - تقدير حجم الأنشطة التي تحتاج إلى عمالة .
  - مشاركة المديرين ورؤساء الأقسام في مرحلة التخطيط .

– وضع الخطط التنفيذية : وتعني انه بعد أن تنتهي عملية إعداد تنبؤات قوة العمل يقوم مدير المؤسسة بالمشاركة مع بعض رؤساء الأقسام ، أو مدير شئون العاملين بإعداد الخطط اللازمة لتلبية تلك التنبؤات ، وعادة تلجأ المؤسسة إلى جذب الخريجين الجدد للعمل بها ، وإعداد برامج تدريبية لهم .

سابعاً : اعتبارات تخطيط الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة :

توجد مجموعة من الاعتبارات التي يمكن أن تراعى عند تخطيط الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة لعل من أهمها :

– تحديد هدف التخطيط : على اعتبار أن تخطيط الموارد البشرية العاملة يعد هدفاً فرعياً يشتق من الهدف الكلي للمؤسسة ، ويتفق مع أهدافها الفرعية ، من أجل الحصول على

احتياجات المؤسسة من العاملين في الوقت المناسب وبالعدد المطلوب ، وبالمؤهلات لازمة ، مع وضع كل عامل في المكان المناسب له .

- تحديد عملية التخطيط : حيث أن عملية تخطيط الموارد البشرية العاملة ليست عملية فردية أو منفصلة عن بقية أنشطة المؤسسة ، بل هي تمثل الجزء الفاعل من المؤسسة .
- وجود إدارة واحدة في المؤسسة : حيث أن تخطيط الموارد البشرية العاملة يمثل مجهوداً جماعياً ، ويتضمن عدة أنشطة ، ومن خلال التنسيق بين هذه الأنشطة تحقق المؤسسة أهدافها .
- تأثير البيئة الفنية للمؤسسة : وتتمثل في أسلوب العمل ، نوع الآلات المستخدمة فيه.

ثامناً : عناصر تخطيط الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة :

تتمثل عناصر تخطيط الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة في الآتي :

- تحديد الهدف . - تقدير الاحتياجات . - دراسة سوق العمل .
- تدبير الموارد البشرية العاملة . - استخدام وسائل الجذب . - ربط خطة العمل بالتدريب.
- تنسيق خطة العمل . - دراسة العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية العاملة.

وسوف نوجزها على النحو الآتي :

- تحديد الهدف : يهدف تخطيط الموارد البشرية العاملة إلى توفير العاملين اللازمين للعمل بالمؤسسة من خلال التعرف على مؤهلاتهم ، وقدراتهم ، وترتيب وظائفهم ، حتى يتم تحقيق الانجازات المطلوبة .
- تقدير الاحتياجات : يمكن دراسة احتياجات المؤسسة من خلال مراعاة الآتي :
  - البعد الكمي : ويتمثل في عدد العاملين الذين تحتاج إليهم المؤسسة في الفترة الزمنية المقبلة وعادة ما تكون سنة واحدة .
  - البعد الفني : ويتمثل في تصنيف العاملين حسب تخصصاتهم وقدراتهم عند شغل الوظائف المختلفة .
  - البعد التنظيمي : ويتمثل في مراعاة ظروف الوحدات الإدارية والأقسام والإدارات المختلفة بالمؤسسة ، وخاصة عند شغل وظائف جديدة بها .
  - البعد الزمني : ويتمثل في الزمن الذي يجب أن تتوفر فيه الأعداد المطلوبة من العاملين للمؤسسة ، مع الأخذ في الاعتبار أن المدى الزمني للخطة يتوقف على طبيعة عمل المؤسسة .
- دراسة سوق العمل : ونعني بها حصر الموارد العاملة المطلوبة للعمل بالمؤسسة ، وذلك من أجل إحداث توازن بين عملية العرض وعملية الطلب ، فإذا كان العرض اكبر من الطلب ،

فلاشك تظهر إجراءات الاختيار المشدد ، بالنسبة للعاملين ، أما إذا كان الطلب أكبر من العرض ستظهر سهولة الشروط المطلوبة عند تعيين العاملين ، بل ويتم تقديم حوافز كعوامل جذب ، أو تكثيف الاستفادة من الموارد العاملة الموجودة .

- تدبير الموارد البشرية العاملة : توجد عدة مصادر تستطيع من خلالها المؤسسة أن تأخذ منها الموارد البشرية العاملة مثل مكاتب الموارد العاملة ، المدارس والجامعات ، المؤسسات الأخرى ، مراكز التدريب المهني ، بالإضافة إلى المؤسسة ذاتها أو العاملين أنفسهم ، حيث انه عبر هذه المصادر المختلفة تتمكن المؤسسة من جذب العدد المطلوب من العاملين لها .
- استخدام وسائل الجذب : ويعني أن المؤسسة تستطيع أن تحصل على العامل المناسب من أجل وضعه في وظيفة معينة من خلال عوامل الجذب والتي تتمثل في :
  - طبيعة العمل : ونعني بها مدى جاذبية الوظائف للعاملين ، ومدى صلاحية العاملين لهذه الوظائف .
  - الأجور والمرتبات التي تقدمها المؤسسة للعاملين .
  - الحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها العاملين .
  - المزايا والخدمات المتاحة لكل العاملين بالمؤسسة مثل النقل والإسكان وغيرها.
  - فرص التنمية التي تتيحها المؤسسة للعاملين بها من أجل الحفاظ على مستوى الأداء العالي.
  - سمعة المؤسسة وشهرتها في المجتمع .
  - أهمية المؤسسة بالنسبة للمجتمع الذي تعيش فيه .
  - أهمية النشاط الذي تقوم به المؤسسة .
- ربط خطة العمل بالتدريب : لاشك أن هناك ثمة علاقة قوية بين تخطيط الموارد البشرية العاملة وبين التعليم والتدريب ، وتتضح هذه العلاقة من خلال التعرف على هدف أنشطة المؤسسة ، وتطوير العاملين من خلال إمدادهم بالمعلومات والمهارات والاتجاهات والسلوك .
- تنسيق خطة العمل : ونعني بها تخطيط الموارد البشرية العاملة في المجتمع في ضوء التنسيق مع السياسات الأخرى للعاملين مثل الأجور والمرتبات والمكافآت ، ويتوقف هذا التنسيق على نوعية العمل ، مقدار الأجر ، رضا العاملين ، توفير مستوى المعيشي والاجتماعي اللائق بالعاملين .

- دراسة العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية العاملة : حيث أن دراسة مثل هذه العوامل تساعد رئيس العمل في اتخاذ القرار السليم ، وبالتالي ينجح في وضع الخطة الملائمة ، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عاملين هما:
  - عوامل داخلية : وتشمل طبيعة عمل المؤسسة – نشاط المؤسسة الفني – حجم المؤسسة – الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
  - عوامل خارجية : وتشمل العوامل التكنولوجية – جوانب العرض والطلب – المركز التنافسي للمؤسسة – العوامل الاقتصادية – التركيب السكاني والجغرافي .

تاسعاً : مراحل تخطيط الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة والعوامل المؤثرة فيها:

تتمثل مراحل تخطيط الموارد البشرية العاملة في :

- جمع وتحليل البيانات عن هيكل الموارد البشرية العاملة ، بما يمكن من تقدير وتحديد العرض والطلب على الموارد البشرية .
- وضع وتصميم الأهداف والسياسات المرتبطة بالموارد البشرية العاملة والحصول على موافقة الإدارة العليا عليها .
- وضع وتصميم خطة الموارد العاملة وترجمتها إلى برامج عمل تنفيذية .
- القيام بمراقبة ومتابعة وتقييم وتنفيذ خطة الموارد البشرية العاملة وذلك لمعرفة درجة الانجاز ومشاكل ومعوقات التنفيذ .
- مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها في مجال تكوين وتنمية الموارد البشرية العاملة .

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في تخطيط الموارد البشرية العاملة لعل من أهمها ما يلي :

- الخصائص الديموجرافية للسكان وقوة العمل مثل السن والجنس ، ومستوى المهارة ، والسياسة التعليمية ، ونسبة الإعالة ، .... وغيرها .
- التغير في قيم المجتمع تجاه العمل والخدمات الاجتماعية .
- التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والفنية وغيرها .
- التغير في القوانين وفي مستوى النشاط الحكومي .

عاشراً : خطوات وضع خطة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة :

تتمثل هذه الخطوات في الآتي :

- وضع الخريطة التنظيمية للمؤسسة .
- تقدير حجم الإنتاج المتوقع سنوياً .
- تحديد عدد ساعات العمل يومياً .
- تقدير صافي ساعات العمل يومياً .

- حساب عدد ساعات العمل الفعلية سنوياً .
- تقدير عدد العمالة إلى الآلات الموجودة في المؤسسة .
- تقدير عدد العاملين في كل وحدات المؤسسة .
- تقدير العدد المطلوب من العمالة الفنية والخدمات المعاونة .
- تقدير عدد العمالة الإشرافية في ضوء نطاق الإشراف .
- تحديد نسبة العمالة الإنتاجية للعمالة الإدارية بحيث لا تقل عن نسبة ٣ : ١ .
- ترجمة خطة الموارد العاملة إلى وظائف وتخصصات ومهارات مطلوبة للعمل بالمؤسسة .
- تحديد العدد المطلوب من كل وظيفة ومن كل تخصص لكل وحدة من وحدات المؤسسة .
- تحديد المتغيرات المؤثرة في هيكل العمل .

حادي عشر : أساليب تخطيط الموارد البشرية العاملة :

توجد مجموعة من الأساليب التي تتبع لتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الموارد البشرية العاملة في المؤسسة ، ومن هذه الأساليب ما يلي :

* الأساليب الكمية : ويندرج تحتها :

- الاسلوب الاحصائي : ويركز على التنبؤ بحجم قوة العمل وذلك من خلال المسح الميداني الشامل والتعداد السكاني باستخدام طريقة السلاسل الزمنية والتي تهتم بدراسة علاقة الزمن بالمشاهدات المختلفة لظاهرة معينة لفترات منتظمة ، وتسجيل قيمتها ومتابعة ما يطرأ من زيادة أو نقصان ، أو طريقة الإنحدار المستقيم والتي تهتم باستخدام العلاقة الموجودة بين متغيرين خلال فترة زمنية معينة كأساس للتنبؤ بقيم إحدى الظاهرتين في فترات زمنية مستقبلية ، وذلك على أساس أن الظروف التي ستسود في المستقبل تشابه الظروف التي كانت سائدة في خلال الفترة المدروسة .
- أسلوب الميزانية : ويركز هذا الاسلوب على قيام كل وحدة إدارية بالمؤسسة بإعداد ميزانيتها ، ومن خلال تلك الميزانية تتضح الحالة الفعلية للقوى العاملة على مستوى الوحدة وعلى مستوى المؤسسة .
- أسلوب الموازنة : ويركز هذا الأسلوب على جمع المعلومات عن العرض والطلب من القوى العاملة ومحاولة الموازنة بينهما تلافياً لحدوث فائض أو نقص في القوى العاملة ، ومن ثم لا يحدث للطاقة الانتاجية .
- أسلوب البرمجة الخطية : ويركز هذا الأسلوب على بناء نموذج رياضي يمكن من خلال حله بيان البرنامج أو الأسلوب الأمثل لتخصيص عدد محدود من موارد المؤسسة سواء

المادية أو البشرية على أفضل الاستخدامات ، بما يحقق أقصى عائد وأقل عبء ممكن للمؤسسة .

- أسلوب البطاقات : ويركز هذا الأسلوب على جمع بيانات عن القوى العاملة في المؤسسة عن طريق بطاقة خاصة لذلك تحتوي على السن ، المستوى الوظيفي ، الجنس ، الوصف الوظيفي ، المستوى التعليمي .
- أسلوب الدراسات التحليلية أو أسلوب تحليل عبء العمل : ويركز هذا الأسلوب على تقدير الأعداد اللازمة من القوى العاملة خلال فترة إعداد الخطة ، من خلال تحليل عبء العمل ، وتحديد حجم الخدمات التي تقدمها كل وحدة من وحدات المؤسسة ، وبناء على ذلك يتم تحديد العدد اللازم من القوى العاملة لتلك الوحدات .

* الأساليب غير الكمية : ويندرج تحتها :

- أسلوب طريقة الاسقاط : ويركز هذا الاسلوب على ايجاد هياكل وظيفية للمؤسسة بحيث تعكس الواقع الفعلي من احتياجات القوى العاملة ، أو عن طريق اسقاط اتجاهات الماضي لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل مع استبعاد العوامل الخارجية .
- أسلوب المقارنة : ويركز هذا الاسلوب على مقارنة الاحتياجات من القوى العاملة لمؤسسة ما بمؤسسة أخرى مشابهة لها في النمو الاقتصادي خلال فترة زمنية معينة .
- أسلوب الطرق المعيارية أو أسلوب تحديد الأهداف : ويركز هذا الأسلوب على تحديد الأهداف التفصيلية للوحدات الادارية وفقاً للأهداف العامة لخطة المؤسسة ، ومن ثم يتم تقدير الاحتياجات من القوى العاملة ، شريطة أن تكون الأهداف محددة بشكل واضح ودقيق .
- أسلوب استطلاع آراء المسئولين : ويركز هذا الاسلوب على التعرف على وجهات نظر المسئولين عن حجم القوى العاملة بالوحدات لديهم بناء على خبراتهم السابقة .

ثاني عشر : أهم الصعوبات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة:

توجد مجموعة من الصعوبات التي تؤثر على فاعلية تخطيط الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ومنها :

- التغيرات الديموجرافية في السكان وأثرها على خصائص قوة العمل من حيث السن والجنس والنوع .
- السياسة التعليمية وأثرها على توفير العمالة المطلوبة بالمهارات القادرة على استيعاب كل متغيرات العصر .
- الحالة الاقتصادية العامة وأثرها على توسيع المشروعات القائمة ، وإقامة مشروعات جديدة تتيح فرص عمل أفضل ، ومستقبل وظيفي أفضل .

- التطور التكنولوجي ، والاتجاه نحو الآلية ، واستخدام الإنسان الآلي .
- زيادة الطلب على نوعيات محددة من الموارد العاملة ذات المهارة العالية والتخصص الدقيق .
- التغير في قيم المجتمع تجاه قيمة العمل الذهني أو الحرفي أو العمل الحكومي في كافة مجـالات النـشاط الإنساني .
- القوانين والقواعد الحكومية المنظمة لاستخدام الموارد البشرية العاملة .

ثالث عشر: خطوات إعداد هيكل العمالة في المؤسسة لمواجهة تحديات سوق العمل:

وتتمثل هذه الخطوات في :

* تحديد أعمال ووظائف المؤسسة : ويندرج تحتها :

- تصميم كل عمل بالمؤسسة وتحديد طبيعته .
- دراسة متطلبات وواجبات كل عمل بالمؤسسة .
- تحديد نوع التقدم الآلي والتكنولوجي المستخدم في المؤسسة .
- تحديد قدرات ومهارات العاملين اللازمين لكل عمل بالمؤسسة .
- تحديد الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين بالمؤسسة .
- ضرورة التفاعل والتنسيق بين كل أعمال المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي .
- تحديد سياسة الدولة تجاه الأعمال التي تقوم بها المؤسسة .
- تحديد القوانين واللوائح التي تنظم علاقات العمل بالمؤسسة .

* توصيف أعمال المؤسسة : ويندرج تحتها :

- تعريف معالم كل وظيفة بالمؤسسة من حيث واجباتها ومسئولياتها .
- تحديد شروط ومؤهلات الإنسان الذي يقوم بكل عمل أو وظيفة بالمؤسسة .
- دراسة ظروف تأدية العمل لكل وظيفة بالمؤسسة .
- يمكن الاعتماد على مراحل توصيف أعمال المؤسسة والتي تتمثـل فـي الاستقـصاءات ، أو الملاحظة الشخصية أو المقابلة .

* تحديد نموذج وصف العمل : وهو عبارة عن نموذج يصف مجموعة من الحقائق المتعلقـة بالعمـل وأنـواع البيانات أو المعلومات التي يتضمنها وصف العمل ويندرج تحته :

- التعريف بالعمل .
- ملخص العمل .
- الواجبات .
- الإشراف الواقع على القائم بالعمل .
- الإشراف الذي يقوم به شاغل الوظيفة .
- علاقة العمل بالأعمال الأخرى داخل المؤسسة .
- الآلات والمعدات والمواد المستخدمة في العمل .
- ظروف تأدية العمل .

- بعض المصطلحات الخاصة بالعمل نفسه أو الوظيفة ذاتها .

* مواصفات شاغل الوظيفة : وتعني تحديد الشروط والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يشغل وظيفة معينة بالمؤسسة : ويندرج تحتها :

- التعليم .
- الخبرة .
- القدرة البدنية (الصبر – القدرة على التحكم في الأعصاب – ....) .
- القدرة العقلية (التفاعل مع الآخرين – القدرة على تكوين صداقات – ....) .

رابع عشر : تحديد عدد العاملين للمؤسسة :

يمكن تحديد العدد اللازم من العاملين للمؤسسة عن طريق :

* تحليل عبء العمل : ويندرج تحته :

- تحديد معدلات الغياب ودوران العمل عند العاملين بالمؤسسة .
- جدولة العمل وتخطيطه .
- تحديد احتياجات كل وحدة من المؤسسة من خدمات العمل .
- تحديد عدد حالات الغياب أو الاستقالات أو الإحالة إلى المعاش .
- تحديد الزمن اللازم لانجاز العمل .

* تحليل قوة العمل : ويندرج تحته :

- الرغبة في الحصول على عدد معين من العاملين في مجالات تخصص محددة بالمؤسسة ويتم ذلك عن طريق اللجوء إلى مصادر العمل خارج المؤسسة ، أو الكشف عن الكفايات الموجود داخل المؤسسة نفسها ، مع الربط بين سياسة التدريب وسياسة الاختيار والتعيين في محاولة للتنبؤ باحتياجات المؤسسة من العاملين ، مع الاهتمام باختيار وتعيين بعض العاملين عن طريق إعدادهم وتدريبهم لشغل مناصب أعلى بالمؤسسة .
- الرغبة في التخلص من الفائض في العاملين بالمؤسسة في تخصصات معينة ويتم ذلك عن طريق التخلص من العمالة الزائدة ، بالاستغناء عن خدمات جانب معين منها ، أو إعادة تدريب هؤلاء العاملين الزائدين ، مع وضعهم أماكن جديدة تتفق مع تدريبهم الجديد .

خامس عشر : العوامل المؤثرة في التنبؤ بالموارد البشرية العاملة .

تتمثل تلك العوامل في الآتي :

- تحديد الوظائف المطلوبة : من خلال التعرف على توزيع اختصاصات كل وظيفة ، وامكانية اختصار العمل ، أو الاستغناء عن بعض الاجراءات أو دمج بعض الوظائف .
- التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة : من خلال المقارنة مع أقسام أو إدارات أخرى متشابهة .
- التأكد من أن من يشغل الوظيفة قادر على أدائها : من خلال التعرف على مهارات وقدرات العاملين وكيفية أدائهم لوظائفهم .

- تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي : من خلال تصفية بعض أقسام المؤسسة أو اذابة عمل وحدة معينة في وحدة أخرى أو انشاء وظيفة جديدة ، والاستغناء عن أخرى .
- تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة : من خلال تصميم خطط استراتيجية طويلة الأجل ترسم مستقبل المؤسسة وتوضح اتجاهاتها .
- تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج أو الخدمة : من خلال دراسة المستوى التكنولوجي للمؤسسة وامكانية احلاله محل العاملين بها .

سادس عشر : طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة للمؤسسة :

توجد مجموعة من الطرق التي تستخدم للتنبؤ بالعمالة المطلوبة للمؤسسة منها :

- تقدير الخبراء والمديرين : عن طريق دراسة تطور حجم العمالة عبر عمر المؤسسة ثم النظر الى المستقبل مع استخدام خاصية الحدس في تحديد العمالة لكل قسم وللمؤسسة ككل .
- تقدير نسب العمالة الى الانتاج : عن طريق ربط حجم العمالة بحجم الانتاج او بحجم الخدمة التي تقدمها المؤسسة .
- تقدير وحدات العمل والانتاج : عن طريق قيام مديري الادارات ورؤساء الأقسام أو الوحدات بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال الخطة المستقبلية للمؤسسة .
- تحليل عبء العمل في المستقبل : عن طريق قيام مديري الادارات ورؤساء الأقسام أو الوحدات بتحليل كل وظيفة على حدة وتحديد عبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به كل فرد داخل وظيفته وفقاً للمعادلة الآتية :

عدد العاملين بالوظيفة = عبء العمل الاجمالي في الوظيفة + عبء العمل الذي يقوم به الفرد

سابع عشر : الاتجاهات الحديثة في مجال تخطيط الموارد البشرية العاملة :

توجد مجموعة من الاتجاهات الحديثة في مجال الموارد البشرية أهمها :

- وجود نظام دقيق لتوفير المعلومات والبيانات الأساسية عن المشاكل الحالية للعاملين بالمؤسسة ، مع إدراك طبيعة الظروف التي تعمل في ظلها المؤسسة .
- وجود نظام يكفل لإدارة المؤسسة التنبؤ بالأحداث المستقبلة وتقدير الاحتمالات من خلال توفير بيانات ومعلومات عن المشكلات المحتملة والحلول البديلة لها .
- وجود نظام دقيق لتبويب تلك المعلومات وتصنيفها على أسس معروفة واضحة بحيث يمكن استخدامها بمعرفة إدارة المؤسس في اختيار أساليب العمل واتخاذ القرارات .
- وجود تنظيم سليم لعملية تحليل وتفسير البيانات وتحديد معايير الاختيار والمفاضلة واتخاذ القرارات .
- استخدام الاختبارات النفسية على اختلاف أنواعها في اختيار العاملين على جميع المستويات وتحديد احتمالات نجاحهم في أداء أعمال محددة .

- تصميم برامج التطوير التنظيمي وإعادة تكوين الهياكل التنظيمية بما يسمح بدور أكثر فعالية للفرد في عمله ، مع تحليل الأداء في مختلف تقسيمات التنظيم والبحث عن المعوقات .
- النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها نظام متكامل تتمثل مدخلاته في :
  - معلومات عن أهداف وسياسات المؤسسة .
  - معلومات عن نظام العمل بالمؤسسة .
  - معلومات عن إمكانات وموارد المؤسسة .
  - معلومات عن سوق العمل .
  - معلومات عن توقعات الخدمات التي تقدمها المؤسسة .
  - معلومات تتعلق بالظروف المحيطة بالمؤسسة .

أما عن الأنشطة التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة – من وجهة النظام المتكامل – تتمثل فيما يلي :

- اختيار العاملين .
- تعيين العاملين في الوظائف .
- تصميم نظم الإشراف والقيادة .
- إعداد القادة الإداريين .
- قياس كفاءة العاملين .
- تصميم نظم الأجور والحوافز سواء المادية أو المعنوية .
- تصميم برامج تنمية الأفراد .
- تصميم نظم الرعاية الاجتماعية للعاملين .
- تصميم نظم الرعاية الاقتصادية للعاملين .

أما المخرجات فتتمثل في :

- قوة عمل منتجة وفعالة ومتناسبة مع احتياجات سوق العمل كماً ونوعاً .

مع الأخذ في الاعتبار أن هناك عدة بيئات تؤثر في المؤسسة منها البيئة السياسية ، والبيئة الاجتماعية ، والبيئة الاقتصادية ، والبيئة التكنولوجية ، وغيرها .

ثامن عشر : سوق العمل وتخطيط القوى العاملة :

يمكن ربط سوق العمل وتخطيط القوى العاملة في أي مجتمع عن طريق برنامج محدد تتمثل عناصره في :

- أسواق العمل .
- هيكل تخطيط القوى العاملة .
- عرض العمل .
- الطلب على العمل .
- المستوى التوازني للعمالة .

وسوف نوجزها على النحو الاتي :

- أسواق العمل : من المتعارف عليه أن خدمة العمل تخضع لآلية السوق في جميع البلدان صاحبة الاقتصاد الحر ، وتتكون السوق هنا من لقاء جانبي العرض مع الطلب ويتم فيها تحديد كميات كل منهما ، والأجور المقابلة ، وكذلك يتم توزيع الموارد على مختلف مجالات العمل .
- هيكل تخطيط القوى العاملة : وتستند الفكرة الأساسية في هذا الهيكل الى سعي المجتمعات نحو توفير توازن في سوق عملها وذلك من خلال مواءمة كل من العرض والطلب من حيث الكم والنوع أي الاختصاص ومستويات المهارة بالاضافة الى الزمان والمكان ، وهذه المواءمة تكون مستقبلية وبالتالي تحتاج الى دراسة حالية عن العرض والطلب ومحددات واتجاهات كل منهما ، حتى يتم اتخاذ الخطوات الايجابية تجاههما .
- عرض العمل : ويعني أن يعرض كل عامل خدماته في السوق مقابل أجر يعتبر كافي للتخلص من الفراغ ، بمعنى أن العامل يوازن بين المنفعة التي يحصل عليها واستعمال وقت فراغه ، أو بين المنفعة التي يحصل عليها من الأجر الذي يتقاضاه نتيجة التخلي عن جزء من وقته للعمل ، ويرتبط عرض العمل بمجموعة من العوامل أهمها مستويات الأجور ، تكلفة الفرصة ، تفضيلات العاملين ، مع الأخذ في الاعتبار أن عرض العمل الفائض في السوق يعني البطالة .
- الطلب على العمل : يعد الطلب على العمل أحد جانبي سوق العمل ، ويشتري من خلاله رب العمل خدمات العمل من السوق مقابل ما يدفعه من أجر للعاملين ، ويتميز الطلب على العمل بأنه طلب مشتق ، أي أن رب العمل يطلب ليس من أجل استهلاكه بل من أجل انتاج خدمات أخرى تدر عليه أرباح وفيرة ، ويرتبط الطلب على العمل بعوامل متنوعة أهمها مستويات الأجور ، التقانة ، الطلب على الخدمة .
- المستوى التوازني للعمالة : ويعني أن سوق العمل تعيد تصحيح نفسها اذا اختل بعض من جوانبها سواء حدوث زيادة أو نقص في عمليتي العرض والطلب ، فعلى سبيل المثال زيادة العرض يؤدي الى حدوث نقص في الأجور ، وبالمثل نقص الطلب يؤدي الى نفس النتيجة ، كما أن فقدان التوازن بين سياسة العرض والطلب يرجع الى تجزئة السوق ، تدخل النقابات ، عدم استقرار الأجور ، ارتفاع تكلفة رأس المال البشري ، ارتفاع تكلفة الانتقال ، ..... وغيرها .

مراجع الفصل السابع وهوامشه

أولاً : المراجع العربية :

١- رفعت عثمان : إدارة تخطيط القوى العاملة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٨٢ .

٢- عادل حسن : الكفاية الإنتاجية للأفراد في الصناعة ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٨٧ .

٣- عبد الحميد بهجت ، وآخران : الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٧.

٤- علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

٥- علي محمد عبد الوهاب ، وآخران : إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٥ .

٦- محمد عثمان إسماعيل : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٢ .

٧- محمد فتحي : ٧٦٦ مصطلح إداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة ، ٢٠٠٣.

٨- منصور فهمي : إدارة القوى البشرية في الصناعة ، ج٢ ، ط٧ ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٨ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

9- Mason Havre : Psychology in Management , McGraw – Hill Book Company , New York , 1995 .

10- W. French : Personnel Management Process , Houghton Mifflin Company , Boston , 1994 .

الفصل الثامن

دور الإدارة المدرسية
في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة
في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال

* ويتضمن :

أولاً : مقدمة .

ثانياً : مسلمات عصرية لقضايا تربوية في إطار التغيير .

ثالثاً : مفاهيم علمية ودلالات تربوية في إطار التغيير .

رابعاً : التغيير (الاهتمامات والعناصر) .

خامساً : التغيير (المظاهر والمصادر) .

سادساً : التغيير (الأسباب والأشكال أو الصور) .

سابعاً : التغيير (المراحل والأنواع) .

ثامناً : مداخل الإدارة المدرسية في التغيير .

تاسعاً : طرق الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية .

عاشراً : ثقافة المدرسة (الوظائف والإدارة) .

حادي عشر : تصور مقترح لمشاركة العناصر البشرية في سياسة التغيير الفعال في المؤسسة التربوية .

ثاني عشر : الشروط الواجب توافرها في مدير المدرسة حتى تنجح عملية التغيير .

ثالث عشر : بعض النظريات في مجال التغيير التربوي الفعال .

رابع عشر : تصور مقترح لمشاركة العناصر البشرية في سياسة التغيير الفعال في المؤسسة التربوية .

قالت الإدارة :
" الدنيا لم تعد هي الدنيا ، ولا الناس هم الناس ، ولكن أخلاق الرجال تنقذ من مكائد الكبار "

أولاً : مقدمة :

يعتبر العصر الحالي عصر التطورات السريعة والقفزات المتلاحقة ولا شك أن الإدارة وهي الأساس الذي تقوم عليه التنمية في أي دولة تسعي إلى تطوير نفسها لمواكبة الأوضاع الحديثة والتمكن من أداء دورها كأداة للتنمية بشكل إيجابي فالإداريون مكلفون بتطوير الأداء وتحسين أساليب وطرق العمل وزيادة الكفاية الإنتاجية ، وهم مطالبون باستخدام التكنولوجي كوسيلة لإحداث التنمية ، والعمل بشكل عام علي التحرك نحو الأفضل ، لذلك يصبح التغيير المدروس في الوقت الحالي هو الوسيلة الفعالة التي تتمكن بها الإدارة من تحسين وتطوير الوضع الداخلي فيها ، والذي يترتب عليه تطوير المجتمع ككل ، والتغيير مطلوب إما لاستباق متغيرات ببيئة مؤثرة أو للإعداد لها إن أمكن توقعها ، أو لمواكبتها والتكييف معها عندما تحدث ، وتواجه المدرسة في الوقت الحاضر بظروف بيئية تفرض حتمية التغيير ، سواء كان هذا التغيير يأتي من التغييرات التي تحدث علي المستوي الدولي ، أو في ميزات القوي الدولية ، أو تغييرات تحدث علي المستوي القومي أو بالنسبة للمدرسة نفسها ، وقد تؤدي استجابة الإدارة المدرسية لقوي التغيير إلى حدوث تغييرات في إستراتيجية الإدارة كالاتجاه إلى تبني إستراتيجية الاندماج أو مشاركة المخاطر في حالة النمو أو تبني إستراتيجية التحول أو الاندماج .

والتغيير مطلوب لمدارسنا سواء كان في سلوكيات الناس أو هياكل التنظيم أو نظم الأداء أو التكنولوجيا ، وهو مطلوب للتفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة بالمدرسة سواء البيئة الاقتصادية أو السياسية أو التشريعية أو الفنية أو الاجتماعية أو الثقافية ، فهذه البيئة كما تخلق فرصا للمدرسة ، تفرض عليها قيودا والإدارة الفعالة هي التي تسعي لاقتناص الفرص وتفك القيود أو تقلل حدوثها ، وعلي هذا فان التغيير المستهدف هنا هو التغيير المخطط الذي يستند إلى أسس موضوعية وعملية تحقيق الهدف الأساسي من التغيير وليس مجرد التغيير للتغيير لذلك فان التغيير قد يحدث في هيكل التنظيم بحيث يعاد توزيع الاختصاصات وقنوات الاتصال مثلاً أو تستحدث أو تستبعد بعض الوحدات التنظيمية وما يتبع ذلك من تغيير في عناصر التنظيم بصفة عامة ، كما قد يتم إعادة النظر في درجة تركيز السلطة أو عملية اتخاذ القرارات أو في طبيعة الأنشطة التي يقوم بها التنظيم لاستبعاد غير المجدي منها واستحداث أنشطة أكثر فعالية كما قد يتم تسهيل الإجراءات وإعادة النظر فيها بالشكل الذي يوفر الوقت والجهد والموارد ويحقق للتنظيم وضعا إداريا أكثر كفاءة .

وهكذا يتبين لنا أن التغيير في أهم مظاهره إنما يحاول التوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال جميع الإمكانات والموارد المتاحة والممكنة ليحقق الكفاءة الإنتاجية الكبرى للمدرسة.

وتأتي الحاجة لإحداث التغيير داخل مدارسنا لعدة أسباب تعكس مدي استجابة تلك المدارس للــضغوط اليومية التي يطرقها التقدم الفني الملموس بصورة المختلفة الممثلة في التقنيات الحديثة والطــرق والأســاليب المبتكرة التي تحمل في طياتها أمال وأحلام للبعض ، وآلام وأوجاع الــبعض الآخــر وفــق الاســتعداد الفنــي والإنساني للأفراد وذلك إلى جانب التغييرات السياسية والاقتــصادية والاجتماعيــة فــي المناخــات والبيئــات المحيطة ويستجيب المدراء في معاصرة التغييرات إلى الحاجة لتحسين الإنتاجية كمــا ونوعــا بالإضــافة إلــى حتمية التفاعل مع التغييرات الخارجية ، وسواء كانت الــضغوط داخليــة أو مــن خــارج المدرســة نجــد أن الاستجابة الإدارية لتلك الضغوط تهدف إلى التحسينات وصور التطوير المؤكد للاستفادة من المزايــا الناجمــة عن التغيير .

ثانياً : مسلمات عصرية لقضايا تربوية في إطار التغيير :

- مشكلات التصلب الداخلي في منظومة التعليم مثل التمسك بشكل بنائي قديم ومدير عنيد لا يقبــل تبنــى السياسات الجديدة مع إحباط المواهب الشابة التي لا تجد أذناً صاغية لمقترحاتها و آرائهــا مــع وجــود مشكلات أخرى أساسية من المحتمل أن نواجهها أيضا مثل : تعارض الأهداف التنظيميــة مــع الأهــداف الفردية ، والتوزيع غير العادل للسلطة ، والتأثير الاجتماعي في المدرسة مع عدم وجود التعــاون الــذي يساعد على حل و إدارة النزاعات ، وعدم توافر المقدرة على تطوير وتنفيذ برنامج محــدد يقــضى علــى الضعف الموجود ، تحتاج إلى تغيير سلوكيات الأفراد .
- وجود بعض التنظيمات الإدارية في منظومة التعليم لا تزال تحرص على تركيز سلطات العمل فــي أيــدي بعض الرؤساء ، الذين يتحكمون عن طريقها في مرءوسيهم وفــي الأعمــال التــي يقــوم بهــا أولئــك المرؤوسون ، كما أنهم لا يمنحونهم فرصة المبادأة أو التطوير أو المشاركة في صــنع القــرار المتعلقــة بالعمل بالإضافة إلى إلزامهم بالتمسك بالأساليب القديمة ، والخوف من تغييرهــا أو البحــث عــن طــرق أخرى بديلة تساعد على إنجاز الأعمال بشكل أفضل ، وعدم وضع برنامج لإيجاد صف ثــان مــن رجــال الإدارة من النوعية الممتازة ، مما يؤدى إلى وجود ثغرات في المعرفة والأداء بحيــث إذا أصــبحت هــذه الثغرات كبيرة أو متعددة فان الفشل يكون مؤكدا لا محالة .

وهكذا يتبين أن التغيير أصبح أمرا لا مفر منه ، ولابد للإدارة المدرسية من أن تتوقعه وتخطط لـــه ، كما أن عليها أن تعد أفرادها لتقبله والتجاوب معه ، فالتغيير في ظروف المجتمــع يــنعكس علــى ظــروف التنظيم الذي يعمل في داخل هذا المجتمع والأفراد الذين يتعاملون مع التنظــيم ويرغبــون فــي تطــوير أدائــه وتحسين خدماته إنما هم أبناء المجتمع كما أن الموارد والإمكانات التي تتوافر للتنظيم في بعض جوانب أدائــه تعتمد على التنظيمات الأخرى من حوله لذلك فان تطور المجتمع بصفة عامة وتبدل ظروفــه يفرضــان علــى التنظيم الإداري أن يتغير ، كما أن الرغبة في التجديد والتطوير وتحسين الأداء ورفع كفاءة الخــدمات المقدمــة

إنما تفرض ضرورة لجوء الإدارة إلى التغيير المخطط الذي يحقق تلك الأهداف بدون أن يؤثر على نفسيات الأفراد العاملين بها سلبيا وأن يدفعهم إلى مزيد من التجديد والابتكار والإبداع .

ثالثاً : مفاهيم علمية ودلالات تربوية في إطار التغيير :

أ) التغيير :

يعتبر التغيير بالمعنى العام أي انحراف عن الماضي وقد يتم هذا الانحراف بشكل تلقائي أو منظم ويتضمن عادة جانبا أساسيا بالنسبة للإدارة يتمثل في زيادة قدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال .

والتغيير في الإدارة ليس عملية عشوائية تتم بناء علي افتراضات فردية ، بل هو عملية دقيقة مدروسة يلجأ إليها التنظيم لمقابلة زيادة الأعباء الملقاة علي عاتقه أو للبحث عن الوسيلة التي تؤدي أي كفاءة إنتاجية أفضل بصورة عامة وهذا لا يعني عدم وجود عمليات تغيير فجائية تتم في بعض التنظيمات إلا أن هذا البحث يدور وبشكل عام حول التغييرات المخططة المدرسة التي تهدف إلى رفع الإنتاجية وكفاءة الأداء، فالتغيير هنا يعني إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها في محاولة لحل مشاكل التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوي وأكثر كفاءة أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله فالمجتمع في تطور ، ومن ثم تبدأ ظروفه تتحول من وقت لأخر استجابة للتطورات السريعة من حوله ، وما من شك في أن الإدارة وهي تعمل في ظل هذا المجتمع ممثلة في أفراده الذين يعملون في داخلها ويتعاملون مع أفراده أيضاً من خارجها إنما تشير إلى وجود علاقة قوية تربط بين المجتمع والإدارة لذلك فان أي ظروف بيئية جديدة إنما تؤدي من وقت لأخر إلى قيام الإدارة بمجاراة الظروف المحيطة والتحول بأساليبها وسياساتها بما يتوافق مع الظروف ، وبالإضافة إلى ذلك فان الإدارة اليوم تحرص علي أن تحقق تقدما مستمراً في كيفية الوصول إلى أهدافها المتعددة مما يعني حرصاً دائما علي استحداث الأساليب الأفضل التي تساعد علي تحقيق ذلك ، وهذا يعني أن التغيير أصبح فعلاً سمة من سمات هذا العصر.

ب) الإدارة المدرسة :

ونعني بها جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلي أساس سليم.

ج) الدور :

ونعني به مجموعة الأنشطة التي تحقق ما هو متوقع من الفرد في مواقف معينة.

رابعاً : التغيير (الاهتمامات والعناصر) :

أ) الاهتمامات :

يهتم التغيير أساسا بمحاولة رفع قدرات الفرد التي تمكنه من القيام بأداء واجبه الوظيفي علي أفضل وجه ، وهو يحاول أيضاً وبشكل عام أن يمكن التنظيم من التوصل إلى مرحلة الازدهار ورفع مستوي الكفاءة الإنتاجية قدر الإمكان عن طريق :

- تغيير الهياكل التنظيمية القديمة التي تركز السلطات في أيدي الرؤساء فقط ولا تتيح للموظفين فرص المشاركة والشعور بالانتماء.
- إجراء التعديلات اللازمة علي الأساليب التي تخدم مصالح الأفراد ولا تنجز معاملاتهم.
- تغيير سلوكيات العاملين الخاطئة كالإهمال وعدم الشعور بالمسئولية والتمسك الحرفي بالإجراءات وعدم المرونة وضعف القيادة وقلة المعرفة الإدارية.
- عمل نظام حوافز يستثير طاقات العاملين ويحرر إرادتهم ويحشد إمكاناتهم.
- زيادة الموارد المتاحة للتنظيم ، أو إضافة موارد جديدة تفوق الموارد السابقة قدرة أو محاولة إعادة توجيه الإمكانات المتاحة إلى استخدامات افضل أو ترشيد استخدام تلك الإمكانات .

ب) عناصر التغيير :

ينطلق التغيير من عدة عناصر هي :

١- التفاعل :

يعتبر ذلك العنصر الخطوة الأولى في عملية التغيير ويقصد به تفاعل الأفراد داخل المجموعة الواحدة والذي يهدف إلى إمكان كل فرد تفهم آراء زملائه.

٢- الاندماج :

تتركز مؤشرات مرحلة الاندماج في ضرورة وجود ما يسمي بالتوضيح والمناقشة بين أفراد المجموعة هذا ولن يكون هناك مجالاً للتوضيح والمناقشة إلا إذا كانت هناك مرونة كافية تعبر عن الاستعداد لتقبل أي تغيير.

٣- العلاقات :

يؤدي الاندماج إلى وجود وتنمية علاقات متبادلة بين أفراد المجموعات وكلما زادت درجة الاندماج كلما قويت هذه العلاقات وعلي ذلك فإذا كانت هذه العلاقات إيجابية ، كلما زاد احتمال نجاح التغيير ذاته.

٤- الارتباط :

وهذا يعني أن يرتبط أفراد المجموعة بإجراء تغيير ما أو إتباع أسلوب جديد .

خامساً : التغيير (المظاهر والمصادر) :

أ) مظاهر التغيير : .... تتمثل في :

١- التغيير في السلوك الإداري :

لقد حدث تغيير أساسي في الفلسفة التي تشكل السلوك الإداري في الحقبة الماضية ، حيث انعكس ذلك في إيجاد مفهوم جديد للإنسان تأسس علي المعرفة المتزايدة باحتياجاته المعقدة والمتزايدة والتي حلت محل فكرة أن الإنسان كائن شاذ يمكن التحكم فيه ، وظهر مفهوم جديد للقوة تأسس علي قاعدة التعاون والمنطق التي حلت محل نموذج القوة المبني علي الإجبار والتهديد ، كما ظهر مفهوم جديد للقيم التنظيمية تأسس علي قيم الديمقراطية الإنسانية بدلاً من القيم الميكانيكية القائمة علي إلغاء الشخصية واعتبار الإنسان مجرد آلة ، لذلك وجدت هذه التحولات قبولاً في الدوائر الإدارية وتم استخدامها كأساس في صياغة السياسات الإدارية للمؤسسات التربوية .

٢- التغيير البيئي السريع وغير المتوقع :

كالتغيير في إنتاجية العمل التي أصبحت تتضاعف كل عشرين عاماً بدلاً من أربعين والتغيير في الإنفاق الحكومي بالزيادة والتغيير في المدى الزمني الذي يمضي بين اكتشاف تقني معين ، ومعرفة متزايدة والتغييرات التي حدثت نتيجة الانفجار السكاني .

٣- النمو في الحجم :

لقد ازداد حجم المؤسسات التربوية وازداد تعقيدها وازدادت عالميتها ، مما يعني وجود تغييرات كبيرة فعلا تهدد هذه المؤسسات .

٤- تعقد التكنولوجيا الحديثة :

والتي تتطلب أشخاصاً ذوي كفاءة عالية وتخصصات معينة حيث ازداد عدد المستخدمين في الدول المتقدمة في مجال الخدمة المدنية بشكل يفوق عدد الأشخاص الذين يعملون في حقل الإنتاج الصناعي ، لذلك فان وجود جميع الأوضاع المذكورة إنما يشير إلى ضرورة السعي إلى فتح مجال التغيير المخطط من أجل التطوير حتى يحقق التنظيم وبكفاءة الهدف الذي وضع من أجله .

ب) مصادر التغيير : .... تتمثل في :

نظراً لأن التغيير يحيط بنا من كل جانب بصوره المختلفة سواء أردنا أو لم نرد ومن التغيير ما هو مادي ملموس ومنه غير مادي وتزداد حدة التغييرات يوما بعد الأخر فأشكاله المختلفة الفنية والتنظيمية والاجتماعية والسلوكية ، وعادة ما تأتي التغييرات من مصادر ثلاث وهي :

– التغييرات المؤسسية . – التغييرات الفنية.

– التغييرات الاجتماعية والسلوكية .

ويلاحظ علي كل نوع من أنواع التغيير أنه يؤثر ويتأثر بالأنواع الأخرى سواء تمت إدارته بمعرفة الأفراد أو من خلال ديناميكية السياسات الحكومية الناجمة عن التفاعل مع العالم الخارجي (فنياً – واقتصادياً – وحضارياً) ، وعلي سبيل المثال نجد أن التغيير الحادث بسبب اختراع التلفاز لم يقف عند حد صورته الفنية ، بل يمتد إلى أبعد من ذلك إلى الصور الاجتماعية ، والسلوكية والمؤسسية حيث ساهم التلفاز وأثر علي سلوكيات الأفراد عالمياً وأمتد إلى أبعد من ذلك إلى التغيير المؤسسي حيث اضطلعت الحكومات بمهام

الرقابة علي البث التليفزيوني محليا إلى جانب تنظيم الإرسال من خلال الأقمار الصناعية ويخشى حاليا من استخدام التليفزيون فيما يعرف بعملية غسل المخ ، وإذا نظرنا إلى استخدامات التليفزيون علي مستوي العالم لأدركنا أبعادها الاجتماعية والسلوكية والسياسية رغم أن التليفزيون لا يخرج عن كونه أحد صور التغيير الفني.

وتدار التغييرات (فنياً ، واجتماعياً ، وسلوكياً ، ومؤسسياً) علي مستوي الأفراد ، وعلي مستوي الجهات القومية والعالمية ، وعلي سبيل المثال وعلي مستوي الأفراد نجد أن الفرد يستثمر معظم سنوات عمره الأولى في التعلم وتحصيل العلوم للتوجه بعد ذلك إلى عمره الإنتاجي ليوجه كل اهتماماته إلى اتجاهاته المهنية والوظيفية ، ويجب علي الفرد أن ينمي ثقافته واستعداده وقدراته علي مدار الوقت لمعايشة ومعاصرة التغيير وحسن إدارته ، كما تحتاج مؤسسات التعليم في هذا الصدد إلى مرونة هيكلية وإستراتيجيات ملائمة لإدارة التغييرات من أجل استمرارية الحياة ، مع الحرص علي إحداث التغيير ما أمكن ذلك ، أما بالنسبة لمستوي الحكومات والمؤسسات والمعاهد المتخصصة ، والتنسيق الدولي فيجب الحرص علي توفير المناخ المحيط والملائم لإتاحة الفرص للأفراد ، والمؤسسات من أجل النجاح والازدهار وغرس بذور الحضارة وتنميتها.

سادساً : التغيير (الأسباب والأشكال أو الصور) :

أ) أسباب التغيير :

يعتبر التغيير تعديلاً تبادر به الإدارة تاركاً أثره علي أي أو كل من العمل ومناخ العمل السائد للفرد ، ويهدف التغيير إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة الأجل كما قد تكون طويلة الأجل ، ويتوقف مدي تحقيق الأهداف المنشودة علي كيفية إدارة وإحداث التغيير بفاعلية ، ويعتبر تحديد أهداف التغيير بوضوح أهم الأسس والاعتبارات لإنجاح التغيير ، كما يتوقف وضوح الأهداف وتحديدها علي تفهم أسباب وضرورة تلك الأهداف وأهميتها وكيفية تحديدها مع التمييز بين الأهداف القصيرة الأجل والأهداف البعيدة الأجل .

وهناك مجموعة من الأسباب التي تحث علي الحاجة إلى التغيير بمدارسنا منها :

- تحسين الخدمة التعليمية من حيث النوعية ، والانسجام ، ومدي الاعتماد عليها وسهولة الاستخدام وأداء الغرض والمظهر الحسن.
- تخفيض التكاليف من خلال كفاية وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية والآلات والمعدات المتاحة والموارد والطاقة ورأس المال.
- تحسين توصيل (الخدمة) للطلاب مع استشعار ما في أذواقهم والحرص علي التعديل اللازم لإشباع تلك الأذواق.
- تغيير الطاقة الإنتاجية لمواجهة فرص النمو والإضطراد للأعمال أو العكس بسبب التغييرات العالمية.
- تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين وتعديل التركيبة التنظيمية للمدرسة.

- زيادة قدرة المدرسة علي الإبداع والتعلم من التجارب.
- تحسين رؤية المدرسة وسمعتها.
- تغيير الأعمال لتحقيق التكامل والتباين المطلوب للتعامل مع المتغيرات السائدة.

ب) أشكال التغيير :

فيما يلي بعض صور وأشكال التغيير المطلوب لتحقيق المدرسة لأهدافها التربوية:

١) صور التغيير في العمليات : .... ويندرج تحتها :

- طرق الأداء العمل وانسيابه. – موقع العمل.
- توزع مناطق ومساحة العمل. – سير العمليات.
- المواد. – مواقع الخدمة وتسهيلاتها.
- الآلات والمعدات. – إجراء سير العمل وطرقه.
- النظم (التخطيط – الموازنة – الرقابة – الاتصالات – الحوافز – المعلومات).

٢) صور التغيير في العروض العلمية والتعليمية: .... ويندرج تحتها :

- تصميم المنتجات والخدمات. – الموارد ومحتوياتها.
- مواصفات ومقاييس النوعية .

٣) صور التغيير التنظيمية : .... ويندرج تحتها :

- الشكل التنظيمي وتوزيع المسئوليات. – المستويات الإدارية والإشرافية.
- أبعاد التفويض والنمط الإداري السائد.– حجم وطبيعة جماعات العمل.
- الإشراف علي جماعات العمل. – تسكين العاملين علي الوظائف.
- التوزيع الجغرافي. – السياسات والإجراءات والعمليات.
- النظم (التخطيط – الموازنة – الرقابة – الاتصالات – الحوافز – المعلومات).
- علاقات العاملين مع الإدارة. – العلاقات النقابية.
- الأبعاد الحضارية والعقائدية. – سبل تدخل وتفاعل العاملين.

٤) صور التغيير في مناخ العمل : .... ويندرج تحتها :

- أحوال العمل. – نظم القياس والرقابة.
- معايير الأداء. – سياسات وإجراءات.
- الأمن والخدمات .

سابعاً : التغيير (المراحل والأنواع) :

أ) مراحل التغيير :

لقد فرضت المتغيرات المحيطة بمنظومة التعليم أن تتحول من منظومة بيروقراطية تقليدية ذات تنظيم هرمي متحكم إلى ديناميكية مرنة ذات ستة مناطق متحررة تتمتع بكامل الحرية في اتخاذ القرار وتتميز بتنظيم

عضوي والتحول إلى منظومة يقوم كيانها علي تقديم خدمة تعليمية متميزة ، كما ركزت علي ترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة وإحداث التغيير من خلال أساليب وأنماط القيادة وتوسيع قاعدة القدرة علي اتخاذ القرار ، وتحمل المسئولية وتنشئة صفوف من القيادات تجمع بين التخصص الدقيق وشمول المعرفة وتوفير قوالب تنظيمية وقيم ومعايير إدارية تتناسب والمتغيرات المحلية والدولية والتكنولوجية.

وكان من الضروري أن يصاحب استراتيجيات التغيير هذه تغيير حضاري علي كافة مستويات المنظومة ليساعد علي إنجاح التغيير ، ومن ثم كانت هناك مراحل للتغيير هي :

- مرحلة التحلل من القديم.
- مرحلة التغيير.
- مرحلة تثبيت التغيير والتطوير والمحافظة عليه .

ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

١- المرحلة الأولى : مرحلة التحلل Defreezing :

ساعد علي ذلك حاجة منظومة التعليم للتغيير بشكل مخطط وفعال كي يساهم التغيير في تذليل المشكلات والمعوقات التي تواجهها ، حيث الوضع السيئ الذي كانت فيه واستشعار الإدارة التعليمية بحتمية التغيير وإيمانها بأن إدارة التغيير هي لغة الساعة في التعليم المنفتح علي عالم مشحون بالمتغيرات السريعة وقناعتها بأن القدرة علي إحداث التغيير المخطط الواعي هي الأساس في تقدير جهود الإنماء الاقتصادي والاجتماعي.

وأخذت إدارة التعليم علي عاتقها تبني سياسة التطوير للصالح العام والاتجاه دائماً إلى المستقبل لاستطلاعه لتملك القدرة علي إحداث التغيير لتتكيف وتتعامل بسرعة مع المتغيرات المحيطة والانتقال إلى مستوي تنظيمي متطور وموقع مناسب متميز ، وإيجاد علاقات سليمة مع الأجهزة والمؤسسات الخارجية التي تتأثر بسياستها ومواردها ومواقفها مما يوفر لها الظروف المواتية للنجاح والنمو ، وأدركت الإدارة والجميع أن التغيير ليس لمجرد التغيير وإنما تفرضه ظروف ومؤثرات داخلية وخارجية والتحدي الذي يواجه التعليم في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والحاجة الماسة إلى تحسين الأداء ، وإلا انهارت منظومة التعليم.

٢- المرحلة الثانية : مرحلة التغيير Changing :

تتمثل في سلسلة من التدخلات والتحركات بدءً من الإستراتيجيات طويلة الأمد والمتعلقة بسياسات التعليم وهياكلها التنظيمية وتوزيع الموارد وأوجه الاستثمارات المختلفة ، إلى الاستراتيجيات علي المستوي الصغير والمتعلقة بسلوك الأفراد واتجاهاتهم ، وشملت :

* التغيير في النواحي الإدارية والتنظيمية : ويندرج تحتها :

- إحداث طفرة هائلة في مجال التطوير الإداري والتنظيمي و الفني و أعلنت إدارة التعليم أنه لا موضع لنظرية الرجل الواحد بل يوجد فريق عمل ، وأولى مسئولياتها تنمية روح الفريق في أداء الأعمال و إطلاق القدرات الإبداعية لشبابه وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرار .

- تبنى السلوك القيادي الرشيد وتفويض السلطات ودعم اللامركزية ، وتطوير الهيكل التنظيمي بما يتمشى مع التطور الطبيعي لحجم الأعمال ، وعلى أساس أن القيادات في المناطق اعلم بالمشاكل والإمكانات المحلية وأقدر على التفاعل معها ، وتتفرغ الإدارة المركزية للتخطيط الإستراتيجي .
- تحقيق التوافق الأمثل بين المركزية واللامركزية لتحقيق الاستفادة من إيجابياتها معها وتحاشى سلبياتها ، وتكون المركزية على مستوى الاستراتيجية العليا واللامركزية في التنفيذ حتى يعد للمدرسة كل السلطات التي تناسب مسئولياتها بغية الاستفادة القصوى من الظروف البيئية وتنمية المهارات الإدارية .
- دعم انتماء العاملين و إطلاق طاقاتهم الإبداعية من خلال المشاركة، ولجان المديرين ، وشبكات الاتصال.
- التركيز الشديد على البرامج الطموحة للتطوير الإداري ثم رسم معالمه من خلال مجموعة من الندوات والمختبرات تحضرها قيادات التعليم بهدف تنمية وترشيد القرار في مجالات التنظيم والإدارة والاستثمار ، والشئون المالية ،ونظم المعلومات.
- تعريف الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة بسياسات و أهداف التعليم من خلال قنوات اتصال جيدة.
- متابعة الخطة من أعلى المستويات التنظيمية ومدى التنفيذ و أسباب عدم تحقيق الأهداف الرابع سنوية والسنوية ، وربط صرف الحوافز بتحقيق هذه الأهداف .
- التركيز على الجوانب المادية في التغيير ، و إبراز مظاهر القوة سواء كانت اقتصادية أو كثافة طلابية وبرامج العلاقات العامة والمشاركة في النواحي الحضارية في التجمعات والميادين المختلفة على مستوى جميع محافظات الجمهورية .
- التركيز على الجوانب الاجتماعية وتعارف و إثراء روح الفريق بين العاملين وتنشيط الروح الاجتماعية عن طريق الرحلات الداخلية والخارجية ، وإصدار المجلة الدورية للمدرسة .

٣ – المرحلة الثالثة : تثبيت التغيير **Refreezing** :

تقوم سياسة التعليم على تثبيت وصيانة هذه التحركات وتطويرها لترتبط بالبيئة المحيطة حضاريا وتنظيميا و إداريا .

ولقد اعترضت خطوات إحداث التغيير وتثبيته بعض المعوقات والتي تمثلت فيما يلي:

- قلة استيعاب بعض القيادات لمتطلبات التغيير .
- تواجد بعض الأنماط السلوكية الجامدة وتأثيراتها السلبية على الآخرين .
- طول فترة التغيير السلوكي وتبنى القيم الحضارية المساعدة للتطوير .

وقد أمكن التعامل مع هذه الصعوبات والتخفيف من حدتها في ظل القوانين والقواعد القائمة من خلال الخطوات السابق إيضاحها في المرحلة الثانية والثالثة.

ب) أنواع التغيير :

التغيير عملية فنية يتطلب القيام بها وجود خبرات وإمكانيات شخصية لدى القائـــد الإداري لتـــساعده على إنجاح عملية التغيير بعد إدراك جوانبها المختلفة ، ولا شك أنه لنجاح عملية التغيير لابد من فهم طبيعتـــه ومعرفة أنواعه ، فهناك عدة أنواع من التغيير وفقا للمعيار المستخدم في التصنيف ، وتتمثل في :

١- التغيير الشامل والتغيير الجزئي :

يشمل التغيير الشامل كافة قطاعات التنظيم وجوانبه ، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانـــب واحـــد كتغيير الآلات والأجهزة مما يحدث نوعا من عدم التوازن بين قطاعات التنظيم ليقلل من فعالية التغيير .

٢- التغيير المادي والتغيير المعنوي :

التغيير المادي هو التغيير التكنولوجي كتغيير الأجهزة والمعدات ، و أما التغييـــر المعنـــوي فيـــشمل تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي وتغيير طرق أداء العمل .

٣- التغيير السريع والتغيير التدريجي :

ويعتمد هذا النوع من التغيير على درجة السرعة التي يتم بها التغييـــر ، حيـــث يلاحـــظ أن التغييـــر البطيء وهو التغيير التدريجي يكون أكثر رسوخا ومتانة من التغيير السريع ، علما بأن اختيار درجة الـــسرعة في التغيير يعتمد على الظروف التي يتم خلالها التغيير .

٤- التغيير على مستوى الدولة والتغيير على مستوى الأقاليم :

يستخدم المعيار الجغرافي للتمييز بين نوعين من التغيير : الأول (على مستوى الدولة) ويشمل كافـــة المناطق الجغرافية ، والثاني (على مستوى الأقاليم) ويركز على احتياجات الأقاليم المختلفة لتحقيق التـــوازن والتكامل بينها ولا شك أن اختيار نوع التغيير المناسب يعتمد علـــى الإمكانيـــات المتـــوافرة والبيئـــة الماديـــة والاجتماعية حتى تتكامل عملية التغيير دون حدوث فجوات أو انعدام للتوازن في جوانـــب العمـــل بالمؤســـسة الواحدة ، ولاشك أن أي نوع من تلك الأنواع إنما يتم تلبية لمؤثرات خارجية ، بحيـــث يتوقـــف مـــدى تطبيـــق التغيير الإداري في هذه الحالة على درجة قوة المؤثرات الخارجية ، وعلى مدى قدرة التنظـــيم علـــى التجـــاوب مع تلك الضغوط وعلى الظروف والإمكانيات الداخلية بصفة عامة في التنظيم ، كما قد يحـــدث التغييـــر نتيجـــة وجود عدد من المشاكل بين أفراد التنظيم ، أو بين أفراد التنظيم والجمهور المتعامل معهم ، وفي كل الأحـــوال قد يتجاوب الأفراد داخل التنظيم مع التنفيذ أو يقاومونه حيث يتحدد ذلك طبقا لنوع التغيير المستحدث وطريقتـــه فإذا استطاعت الإدارة الحصول علي ثقة أفراد التنظيم وتجاوبهم معه أمكن تبني سياسات التغيير بشكل أفـــضل ، خاصة إذا لم تتناقص أهداف التغيير مع أهدافهم ورغباتهم.

ثامناً : مداخل الإدارة المدرسية في التغيير :

من الممكن إحداث التغيير والتطوير في إدارة أو جماعة أو في مؤسسة بأكملها بأي عدد من الطـــرق أو المداخل ، يركز بعضها علي ما ينبغي تغييره ، بينما تركز أخرى علي كيفية إجراء عملية التغيير.

أ) التركيز علي ما ينبغي تغييره :

ويتضمن المداخل الهيكلية والتقنية والمهام والأفراد كأساليب للتغيير ، فالمدخل الهيكلي يحدث التغيير من خلال التوجيهات الرسمية والإجراءات والسياسات التي تتمثل فـي الخريطـة التنظيميـة وطـرق إعـداد الميزانيات والقوانين واللوائح ، بينما يركز المدخل التقني علي تعديل انسياب العمل الذي يتحقق عـن طريقـه إعادة تصميم العناصر المادية (المكتب ، المعدات ، .... وغيرها) وطرق ومعايير العمل ، أما مدخل المهـام فيعني الاهتمام بالعمل الذي يؤديه الفرد مع التركيز علي التغييرات في الدافعية ، وتـصميم الوظـائف ، بينمـا يهتم مدخل الأفراد بتعديل الاتجاهات والدافعية والمهارات السلوكية والتي تتحقق عن طريق أدوات معينة مثـل البرامج التدريبية الجديدة وإجراءات الاختيار وأساليب تقويم الأداء .

وإحداث تغيير في أحد هذه المجالات سيؤثر علي المجالات الأخرى ، فالتغييرات التـي تجـري علـي الهيكل لتسهيل إنجاز المهام – مثلاً – لا تتم في فراغ إذ لابد أن يعمل الأفراد فـي التنظـيم الهيكلـي الجديـد مستخدمين عمليات فنية أو إجراءات أو معدات ما وأحياناً لا يتلاءم الأفراد مع التنظيم الجديـد ولا يـستطيعون التكيف معه ، وعلي ذلك يتعين علي المدير أن يستوعب جيداً نواحي التداخل بين هذه الأسـاليب وأن يتـوافر لديه الاستعداد لدراسة التكاليف الاقتصادية والسلوكية للتغيير ومزاياه.

ب) التركيز علي كيفية التغيير :

هناك نوع آخر ، داخل التغيير يركز علي الجوانب المتعلقة بـ (كيفية) التغيير ويشمل ثلاثة أنـواع هي :

١- السلطة الفردية (من جانب واحد) :

وفي هذا الأسلوب يكون إسهام المرؤوس محدودا أو منعدماً فالرئيس هو الذي يقترح من جانبه فقـط معتمدا علي القوة والسلطة المرتبطين بمركزه الوظيفي ومن الممكن أن يستخدم النفوذ الجانبي في ثلاث صـيغ متباينة :

- إصدار قرار : وهو إعلان " ذو اتجاه واحد " يصدر من الرئيس بتحديد التغيير الذي سيحدث وتحديـد مـا هو متوقع (عمله) من جانب المرؤوسين وهنا تنساب المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين.
- الإحلال : يتم إبدال الأفراد العاملين في موقع أو أكثر بأفراد آخرين لأن الرئيس يفترض أن تغيير الأفـراد سيؤدي إلى تحسين الأداء وفي هذه الحالة يكون التشاور بين الرئيس والمرؤوسين محدوداً أو غيـر وارد بالمرة.
- تغيير الهيكل : بدلاً من القرارات والإحلال يقوم المديرون بإجراء تغيير في علاقـات المرؤوسـين الـذين يعملون في موقع تنظيمي معين وقد يتضمن ذلك إلغاء مستوي تنظيمي أو تكـوين مجموعـة استـشارية جديدة علي افتراض أن التغيير في العلاقات سيؤثر بصورة إيجابية في السلوك والأداء.

٢- السلطة المشتركة :

يقوم مدخل السلطة المشتركة علي الافتراض بأن السلطة موجودة في المدرسة إلا أنه يلزم استخدامها بحذر فإذا ما كان بالمدرسة مرؤوسون ذو قدرات عالية فمن الممكن أن تكون هناك مشاركة في السلطة للوصول إلى قدرات هامة تتعلق بالتغيير.

ويستخدم هذا الأسلوب بطريقتين مختلفتين إلى حد ما هما :

- القرار الجماعي : يشارك أعضاء المجموعة في الاختيار بين الحلول البديلة التي يحددها الرؤساء ، وهنا تختار المجموعة البديل الذي تعتقد أنه الأفضل ولا يتضمن هذا الأسلوب تحديد المشكلة وحلها بل يركز علي الوصول إلى الاتفاق الجماعي علي افترض أن اتخاذ القرار بوساطة الجماعة سيضمن الالتزام بالبديل المختار وذلك نتيجة للمشاركة النشطة لأعضائها في اتخاذ القرار.
- حل المشكلات جماعيا : تقوم الجماعة بحل المشكلات عن طريق النقاش ويكون للجماعة قدر كبير من حرية التصرف ليس فقط في اختيار وتشخيص المشكلات المراد مناقشتها بل وفي استنباط الحلول لتلك المشكلات أيضاً.

٣- السلطة المفوضة :

حينما تفوض السلطة للمرؤوسين فانهم يشاركون بهمة ونشاط في برامج التغيير من بدايته إلى مرحلة تطبيقه وهناك طريقتان للسلطة المفوضة هما :

- طريقة النقاش الجماعي للموضوع :

وفيها يجتمع الرئيس والمرؤوسون لمناقشة المسألة موضوع الاهتمام فيقومون بالتشخيص والتحليل والنظر في الحلول البديلة ويفترض أن الحرية للمرؤوسين تدفعهم إلى تقديم حلول للمشكلات المطروحة.

- مجموعة تدريب الحساسية :

يتم تدريب الأفراد في مجموعات نقاش صغيرة ليكونوا أكثر إحساساً واستجابة ومعرفة بالطريقة الأساسية التي يسلك بها الأفراد والجماعة حيث يتم التركيز هنا علي زيادة الوعي الذاتي ويفترض أن التغييرات التي تجري علي أساليب العمل والعلاقات التي تنبثق من التغييرات التي تحدث في العلاقات بين الأفراد وعلي ذلك يبدأ التدرج المتوقع من زيادة مستوي الوعي الذاتي إلى علاقات أفضل بين الأفراد فتحسينات في مستوي أداء العمل.

إن أسلوب المشاركة في السلطة يتفوق علي كل من أسلوبي السلطة الانفرادية والسلطة المفوضة ، فالأسلوب الانفرادي لا يهتم بأي قدر من المعلومات يمكن أن يسهم بها المرؤوسون مع أن هؤلاء يعرفون في بعض الحالات الكثير من الجوانب التقنية والإنسانية المتعلقة بالتغيير ومن جهة ثانية يغفل أسلوب المفوض الإسهامات المحتملة للرؤساء وبناء علي ذلك يمثل أسلوب المشاركة توازنا بين الإحساس المتعاظم بالاستقلال والحاجة إلى تدعيم السياسة والسلطة .

وبالرغم من أن المفاهيم السابقة مفيدة في هذا المجال إلا أنه يمكن النظر إليها كمفاهيم وصفية بسيطة حيث أن الأساليب الهيكلية جامدة ومجردة من الجوانب الإنسانية وأن الأساليب التي تهتم بالعاملين

أكثر إنسانية واستحساناً ولكن ليس بالضرورة أن يكون الأمر كذلك فقد لا يتمكن أحد المديرين من متابعة كل خطوة يؤديها المرؤوسون بدقة إذا ما أجري تغييرا علي هيكل المنظومة الاستقلالية بالنسبة للمرؤوسين ، ومن جهة أخرى يمكن النظر إلى المدخل الإنساني مثل تدريب الحساسية علي اعتبار أنه خانق للأشخاص الذين لا يحبون مناقشة معتقداتهم وقيمهم الخاصة في جمع من الناس ، إلى جانب ذلك عادة ما يستخدم أكثر من أسلوب لإحداث التغيير والتطوير فقد يثبت برنامج لتدريب القيادات يهدف إلى تطوير مهارات التحليل والإدارة مثلاً ، عدم جدواه إذا لم تصاحبه تعديلات في الهيكل التنظيمي توفر فرصة تطبيق تلك المهارات الجديدة.

تاسعاً : طرق الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية :

يوجد في هذا الصدد ثلاثة طرق ثقافية / سلوكية رئيسية هي :

١- تهيئة مصادر ثقافية فاعلة علي مستوي المجتمع.
٢- تهيئة ثقافة ثرية فعالة علي مستوي منظومة التعليم.
٣- إدارة فعالة للتغيير ، وسوف نوجزها كالأتي :

١- تهيئة مصادر ثقافية فاعلة علي مستوي المجتمع :

الثقافة هي كيان مركب مكتسب يؤثر علي سلوك الفرد سواء كان سلوكاً كامنا مستتراً مثل التفكير أو سلوكاً ظاهراً في تعامله مع البيئة المحيطة ، هي محصلة معرفته بأبعاد واقعه الخاص والعام ودرجة تأثيره بهذه المعرفة سواء كان متعلماً أو أمياً ، وتتشكل القيم الشخصية من محصلة مصادر ثقافة الفرد ، وتسهم القيم الشخصية في تشكيل الاتجاهات ومن ثم السلوكيات ، وتجيء هذه الاتجاهات والسلوكيات الشخصية كترجمة لمدي توافر مجموعة من القيم مثل : العمل – الالتزام – الإخلاص – النزاهة – الاحترام – التجويد – الصدق – الأمانة ، ومن محصلة ثقافة الأفراد تتشكل الثقافة العامة للمجتمع والتي تتمثل في شقها المعنوي من مزيج الأفكار والمعتقدات والقيم الدينية والاجتماعية التي يؤمن بها الناس ومن ثم العادات والتقاليد والسلوكيات المتبعة.

وتتنوع مصادر الثقافة لتشمل : الدين ، السلف أو التراث أي حصيلة تجارب السلف ممثلة في آثارهم (أقوال – مخطوطات – منشآت – متاحف) ، الأسرة ، الصحبة ، وسائل الإعلام ، الكتاب ، مؤسسات التعليم ، مراكز التدريب.

وتمارس هذه المصادر الثقافية تأثيراً متكاملاً علي قيم واتجاهات الأفراد آيا كانت أدوارهم الاجتماعية العملية (رؤساء – مرؤوسين – عملاء – وغيرهم).

٢- تهيئة ثقافة ثرية وفاعلة علي مستوي المدرسة:

تتألف ثقافة المدرسة من مجموعة فلسفات وأفكار ومبادئ وقيم ومعتقدات وتوقعات ، تعمد الإدارة لنشرها لتعم العاملين بالمدرسة ، ويمكن أن تنتقل بينهم من جيل لأخر ، ويمكن أن تتمثل ثقافة المدرسة في رموز أو شعارات أو مقالات يكتبها العاملون في مجلة المدرسة .

وهذا يجعلنا بصدد أعرافاً تجسد أنماطاً أو قواعد سلوك يقبلها الجميع من مستوي الإدارة العليا حتى أصغر عامل فهي – ثقافة المدرسة – تساعد علي تفهم العاملين لأهداف وتوجهات المدرسة وتمثل موجها لسلوكيات العاملين بها .

وهناك بعض الأمثلة الإيجابية لعناصر المنظومة التربوية مثل :

- تخصيص بعض الساعات أسبوعياً لممارسة جماعية للرياضة في ساحات أو ملاعب المدرسة تجمع الرؤساء والمرؤوسين.
- تصميم وترويج شعارات يتبناها الجميع في المدرسة وجدانياً وذلك مثل : العمل حق ، العمل واجب ، الأمانة كنز ، أدواتك مثل أولادك فحافظ عليها ، لا خاب من استشار ، الاعتراف بالحق فضيلة ، وأمرهم شوري بينهم .
- الاعتراف بالخطأ ، وإعلان المسئولية عنه كسلوك متفق عليه.
- عرض أفلام تحكي قصصا عن عاملين مثاليين حسنوا الجودة أو اكتشفوا أساليب أداء أفضل أو خفضوا تكلفة.
- مجيء الرؤساء قبل مرؤوسيهم في بداية أو قبل بداية يوم العمل لإعطاء قدوة.
- استمرار الرؤساء لساعات عمل أطول لإنجاز أعمال متأخرة لإعطاء قدوة.
- لقاءات دورية غير رسمية علي موائد مستديرة علي نمط فلسفة " دوائر الجودة " لمناقشة وتداول أفكار ومقترحات لتحسين الجودة والفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية.
- تحري عدم الإسراف في استهلاك التيار الكهربائي أو الوقود أو الخامات أو الأدوات.
- رعاية مالية / اجتماعية متبادلة يتعارف عليها العاملين لاسيما في المناسبات والحالات الاجتماعية.
- دعوات متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين لغذاء أو عشاء أو إفطار في رمضان بما يعمق العلاقات الإنسانية ويتيح تباد الآراء والأفكار والمشاعر.
- تهيئة سماعات داخلية تبث في أوقات الراحة أو أوقات تناول الطعام بعض سور القرآن أو موسيقي خفيفة أو فقرات فكاهية ، حسب ما يتفق عليه.

ويعتبر مجال ثقافة المدرسة موضوعاً جديداً نسبياً في أدب الإدارة وهو موضوع لازال محتاجاً لمعالجات عديدة لاسيما في بيئة الإدارة المصرية .

عاشراً : ثقافة المدرسة (الوظائف والإدارة) :

أ) وظائف ثقافة المدرسة :

عندما تكون ثقافة المدرسة بناءة وجيدة ومقبولة من كل معظم العاملين فهي تمارس عدة وظائف تنظيمية مثل :

- تهيئة إحساس بالكيان والهوية لدي العاملين.

- تيسير انسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع الأهداف التنظيمية أو أهداف المدرسة لدي العاملين.
- الإسهام في توليد التزام وولاء العاملين للمدرسة ومن ثم تقليل معدل دوران العمالة.
- المساعدة علي استقرار وتوازن المدرسة كنظام اجتماعي.
- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعد علي فهم اتجاهات وأنشطة المدرسة وكمرشد للسلوك المناسب.
- الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل قيم العمل والالتزام والاحترام والتجويد والنزاهة. وكلما طالت مدد عمل العاملين بالمدرسة وزاد فهمهم لثقافتها وتفاعلهم الإيجابي معها زاد ذلك من فاعلية تأثيرها ، وليس شرطاً أن تسود نفس الثقافة خلال المؤسسة أو التنظيم ككل ، فمثلاً قد تكون لإدارة " س " ثقافة مختلفة عن ثقافة إدارة " ص " وضمن تنظيم يضم إدارات أو أقساماً متعددة يمكن أن تختلف الثقافات من إدارة لأخرى أو من قسم لأخر ، ولا بأس في ذلك كما أن هناك علاقة قوية بين تصميم التنظيم وبين ثقافته فالتنظيم الميكانيكي البيروقراطي ذو التخصص العميق والمركزية الزائدة يميل لأن يكون أكثر رسمية ، حيث يقل تأثير ثقافة التنظيم علي أعضائه ، بينما يعتبر التنظيم العضوي غير البيروقراطي وغير المتخصص واللامركزي علي أعضائه أقل رسمية ومهيئاً لتأثير إيجابي لثقافة التنظيم ، وبغض النظر عن شكل أو صيغة التنظيم فالثقافة قوة لها شأنها يمكن أن تسهم في تحديد مستوي الفاعلية الكلية للمؤسسة ودرجة نجاحها علي المدى الطويل .

ب) إدارة ثقافة المدرسة (كمدخل للتغيير) :

عادة ما تتكون ثقافة المدرسة عبر فترة زمنية طويلة وغالباً ما تتمثل نقطة البداية في مؤسس المدرسة أو مديرها فان درج مثلاً علي معاملة موظفيه باحترام فقد ينظر إليهم كشركاء أكثر من كونهم مستخدمين وقد يتجسد ذلك في درجة أو أكثر من اشتراكهم في تصميم الأهداف والاستراتيجيات وصنع القرارات وفي شيوع مفاهيم العلاقات الإنسانية وارتفاع المعنويات.

ويمكن أن تمثل ثقافة المدرسة عاملاً مرشداً لسلوكيات العاملين بها في ممارستهم لأدوارهم كرؤساء ومرؤوسين وزملاء وذلك من خلال ما يلي :

- انسجام ثقافة المدرسة مع القيم الشخصية للعاملين والقيم الاجتماعية السائدة.
- انسجام ثقافة المدرسة مع منظومة الحاجات الشخصية للهيكل الحالي من العاملين والعاملات وأهدافهم الشخصية.
- توافر قيم شخصية بناءه لدي مؤسسي المدرسة أو إدارتها العليا تقوم عليها فلسفتها وأفكارها ومعتقداتها.
- استقطاب وانتقاء وتعيين مديرين في مراكز تنظيمية مؤثرة.
- النظرة الانتقادية لثقافة المدرسة لتقرير ما إذا كانت مناسبة لتوجهاتها فتستمر أو غير مناسبة حيث يتوجب تغييرها.

- أن تبين أن ثقافة المدرسة تحتاج لتغيير لتغيير يساعد علي تغيير / تطوير السلوكيات التنظيمية ويواكب طموحات وتطلعات التغيير والأهداف المتوخاة منه فيجب أن تمعن الإدارة في تهيئة تصور واضح عن الجديد المراد إنشاؤه أو إيجاده ويمكن أن يكون مفيداً ، في هذا الصدد تبني شعارات جديدة أو تغرس مفاهيم وأفكار جديدة أو مباشرة مراسم اجتماعية جديدة تتناسب وطموحات التغيير وتؤثر إيجابياً علي مدركات العاملين لمتطلباته.

حادي عشر : إجراءات خطة التغيير في مدرسة معينة :

وتتمثل تلك الإجراءات في :

- تحديد الهدف الرئيسي من التغيير .
- تحديد الأفراد الذين يقومون بوضع محاور التغيير .
- تحديد علاقة المدرسة بالمدارس الأخرى المناظرة .
- تحديد علاقة المدرسة بالجهات الرئاسية التي تتبعها المدرسة .
- توزيع الأعمال على الأفراد بما يتناسب مع إمكاناتهم وقدراتهم .
- توفير الموارد البشرية اللازمة للتغيير .
- تحديد بنود التغيير (الأفراد – الهيكل التنظيمي – النواحي العلمية – النواحي الإدارية – نواحي أخرى).
- تحديد برنامج زمني لإتمام عملية التغيير .
- تحديد العقبات التي تقابل المدرسة .
- توفير البدائل لمواجهة هذه العقبات .
- تحديد خطط بديلة لتسريع الحلول اللازمة لإنجاح عملية التغيير .

ثاني عشر : الشروط الواجب توافرها في مدير المدرسة حتى تنجح عملية التغيير :

وتتمثل تلك الشروط في قدرته على :

- إدارة المدرسة وفق منهج القيادة الحسنة في إطار الخطط الواضحة .
- اتخاذ القرار في إطار الاهتمام بالعلاقات الإنسانية الاتصالات الإدارية .
- التعامل مع المشكلات بعقلانية ، وطرح الحلول في إطار علمي موضوعي .
- مقاومة الضغوط ، والتحكم في الظروف الصعبة .

وإذا أراد مدير المدرسة أن يتبنى فلسفة التغيير فيجب عليه فهم سلوكيات الأفراد ، ومعرفة جهات التشجيع ، وجهات المعارضة ، ومعرفة ديناميكية التغيير، وواقع تغيير نظم الهيئة المدرسية ، بناء الثقة بين الأطراف المعنية للتغيير ، التحسب للتحديات التي تواجهه .

ثالث عشر : بعض النظريات في مجال التغيير التربوي الفعال :

توجد عدة نظريات في هذا المجال ولعل من أبرزها ما يلي :

- نظرية كيرت لوين **Kurt Lewin** .
- نظرية رالف كيلمان **Ralph Kilman** .
- نظرية جيري بوراس **Jerry Porras** .

وسوف نوجزها على النحو الآتي :

١- نظرية كيرت لوين Kurt Lewin :

وترى أن أي تغيير يظهر لأي شيء في المؤسسة التربوية وفي أي وقت إنما يكون نتيجة قوة دافعة قوية نحو ذلك .

وفي إطار هذه النظرية يتم التغيير من خلال عدة مراحل تتمثل في :

- المرحلة الأولى : مرحلة السيولة : وتعني سيولة السلوك والظروف الحالية(Unfreez).
- المرحلة الثانية : مرحلة التحويل : وتعني تحويل السلوك والظروف الحالية أو القديمة إلى حالة جديدة (Moving) .
- المرحلة الثالثة : مرحلة التجميد : وتعني تجميد السلوك والظروف الجديدة (Refreez).

ويتطلب التغيير وفق هذه النظرية ما يلي :

- معرفة وتحديد المشاكل وكيفية التعامل معها .
- اختبار الطرق البديلة ومعرفة أهدافها .
- التحويل من العزم على التغيير إلى التغيير الفعلي .
- تعميم التغيير ، في إطار العلاقات الطيبة بين المدير والمدرسين في المدرسة .

٢- نظرية رالف كيلمان Ralph Kilman :

وتركز هذه النظرية على خمس نقاط أساسية هي :

- تحديد بداية برنامج التغيير .
- معرفة برنامج التغيير .
- جدولة خطة التغيير .
- تفعيل وتنفيذ خطة التغيير .
- تقدير النتيجة .

٣- نظرية جيري بوراس Jerry Porras :

وتنطلق هذه النظرية من خمس نقاط أساسية هي :

- تحليل نظام العمل بأسلوب جرافيك .
- وضع المشاكل على الرسم الجرافيكي .
- اختبار العلاقات الداخلية داخل المشاكل .
- معرفة المشاكل وأساس تكوينها .
- حل المشاكل بالطريقة الجرافيكية .

ولا شك أن النظريات السابقة تطرح مجموعة من الطرق المثلى للتغيير أهمها : الـتحمس للتغيير ، خلق الرؤى للتغيير ، تطوير التغيير مع مساندة داخلية وخارجية ، إدارة التحويلات والتحركات ، العمل المستمر المتحرك ، كما أنها تطرح مجموعة من الوسائل التي تعتبر بمثابة مفاتيح للتغيير ومنها :

- التركيز على سلوكيات وتقاليد وعادات المدرسة .
- تشجيع التعاون بين مدير المدرسة والمدرسين .
- التركيز على النواحي الإنسانية والجوانب الاجتماعية بالمدرسة .
- المشاركة في حل المشاكل الخاصة بالمدرسة .
- إيجاد نوع من التفاؤل بالنجاح كشرط أساسي لتنفيذ عملية التغيير .

رابع عشر : تصور مقترح لمشاركة العناصر البشرية في سياسة التغيير الفعال في المؤسسة التربوية :

في ضوء ما سبق طرحه من أدبيات علمية حول سياسة التغيير الفعال في المؤسسة التربوية يتسنى لنا الآن أن نضع المحاور العلمية للتصور المقترح الذي يمكن من خلاله – متى عُمل به – الارتقاء بدور إدارة المؤسسة التربوية في تهيئة العناصر البشرية للمشاركة في سياسة التغيير الفعال ، وتتمثل تلك المحاور في :

* بالنسبة للمحور الأول : دور الإدارة المدرسية تجاه العاملين :

- ينبغي على إدارة المدرسة أن تسعى نحو جعل المدرسة أسرة واحدة تتكاتف وتتعاون من أجل الصالح العام وذلك عن طريق مراعاة الحالات النفسية والجسمية والعائلية للعاملين بالمدرسة وتقدير ظروفهم على أن تكون المعاملة حسب الظروف.
- ضرورة تدعيم طريقه التفاهم وأخذ الرأي والمشورة بين جميع العاملين من خلال تبنى سياسة الاحترام المتبادل معهم .
- ضرورة الاهتمام بتوزيع المسئوليات والاختصاصات على كل العاملين بالمدرسة في ضوء تخصصاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم ، مع مراعاة عدم المحاباة أو التفرقة بينهم.
- ينبغي الاهتمام بتشجيع العامل الكفء مع ضرورة التوجيه المستمر لمن يحتاج ذلك.

* بالنسبة للمحور الثاني : دور الإدارة المدرسية تجاه التلاميذ حيث يرى الباحث ضرورة :

- الاهتمام بمساعدة التلاميذ في حل مشكلاتهم ، وتشجيع المتفوقين منهم .
- الاهتمام بمشاركة التلاميذ في إدارة فصولهم ، فضلا عن المشاركة في تسيير أمور المدرسة عن طريق سياسة الحكم الذاتي والإشراف المدرسي والطلابي.
- الاهتمام بتشجيع التلاميذ على المشاركة في جميع أوجه الأنشطة المختلفة ، مع محاولة اكتشاف المواهب والعمل على تنميتها .

- تدعيم سياسة الأسلوب الديمقراطي في الحوار مع التلاميذ والتعبير عن كل ما يدور في أذهانهم بحرية تامة دون أية قيود أو شروط .

* بالنسبة للمحور الثالث : دور الإدارة المدرسية تجاه المجتمع المحلى يرى الباحث :

- أنه من الضروري تدعيم سبل الاتصال ببعض المؤسسات والمرافق العامة والموجودة بالمجتمع المحيط بالمدرسة مثل : مصلحة الكهرباء – المستشفى – مجلس المدينة أو الحي ، النوادي وغيرها حيث أنها يمكن أن تضطلع بدور هام في خدمة العملية التعليمية بالمدرسة .
- ينبغي الاهتمام بتوطيد العلاقة بين المدرسة والجمعيات الخيرية لمساعدة التلاميذ المحتاجين ، وكذلك الجمعيات العلمية والثقافية لتشجيع الاطلاع والإلمام بالثقافة لدى التلاميذ .
- ضرورة الاهتمام بزيارة المصانع أو الورش من أجل الاستفادة بالخبرات العلمية أو إيجاد فرص عمل للتلاميذ أثناء فترة الصيف .
- ينبغي الاهتمام بمشاركة المدرسة في حل بعض مشكلات المجتمع مثل محو الأمية ، ردم البرك والمستنقعات .... وغيرها .
- تدعيم الاتصال بالمنزل للربط بين عمل المدرسة والتربية المنزلية لتحقيق النمو الشامل للتلميذ .
- الاتصال بأولياء الأمور ، وتأكيد العلاقة بهم بحسن لقائهم وتفهم وجهات نظرهم والاستفادة من خبرات القادرين منهم على المشاركة .

* بالنسبة للمحور الرابع : دور الإدارة لمدرسية تجاه موارد المدرسة يرى الباحث ضرورة الاهتمام :

- بتنظيم المدرسة ، ومباشرة المباني المدرسية ، ومحاولة توفير جميع الأثاثات اللازمة لتحقيق أهداف العملية التعليمية بجدية وتقدم .
- بمرافق المدرسة ومراعاة النظافة و إصلاح دورات المياه .
- بالموازنة بين الإمكانات الموجودة وغير الكافية وبين ما يمكن تحقيقه من الأهداف المطلوبة بمعنى مراعاة ظروف المدرسة من جميع النواحي المادية والبشرية .

* بالنسبة للمحور الخامس : دور الإدارة المدرسية تجاه سياسة المدرسة يرى الباحث :

- أهمية تدعيم التعاون التام بين الإداريين والمعلمين حتى يتم النهوض بالعملية التعليمية والارتقاء بها إلى أقصى طاقة ممكنة .
- ضرورة التنسيق بين جميع أجهزة المدرسة والإدارة التعليمية التابعة لها ، مع التركيز على متابعة تنفيذ توجيهات السادة المديرين والموجهين .
- أهمية بث روح التشجيع بين الفصول وتشجيع المعلم الجيد ، وتبصر الضعيف حتى يتمكن من أداء رسالته على أكمل وجه .
- الاهتمام بديمقراطية القرار ومرونته واتخاذه في الوقت المناسب لمعالجة المواقف المستجدة .

ويتطلب هذا الدور أيضا مجموعة من الاعتبارات أهمها :

أ) اعتبارات الاستعداد التنظيمي : وتتمثل في الاهتمام بالنواحي الآتية :

- تاريخ التغيير : بمعنى ضرورة استعراض السجلات التاريخية للمدرسة التي تعكس خبراتها السابقة في هذا الصدد ، لمعرفة المعوقات الفنية التي عانى منها التغيير سابقا ، وكيفية التغلب عليها في الماضي ، ما شابه من معلومات تفيد في معالجة التغييرات الحالية .
- أبعاد المشكلة : بمعني الدرجة التي يتأثر عندها الأغلبية بالتغييرات المستحدثة وماهية المشكلات التي ساهمت مجهودات التغيير في معالجتها.
- إيضاح التوقعات : بمعني الدرجة التي يمكن عندها الوصول بنتائج التغيير المتوقعة إلى حد المساهمة الفعالة والتأثير الإيجابي بالنسبة للمستويات التنظيمية المختلفة.
- المساندة من قبل الإدارة العليا : بمعني التعرف علي وتحديد درجة تعضديد ومساندة الإدارة العليا لمجهودات قادة التغيير واستجابتها الفعلية لمشروعات التغيير.
- التوافق في الأهداف : بمعني التأكد من تحديد ومعرفة الدرجة التي تعبر عن مدي التوافق والتناسق بين أحداث التغيير الجديدة ، المقترحة ، وبين الأهداف السابقة ، والحاضرة ، بالنسبة للممارسات التخطيطية والإستراتيجية المختلفة .

ب) الاعتبارات البشرية :

حيث يعتبر اختيار الأفراد من ذوي المهارات والخبرات المميزة لتكوين فريق عمل تغيير بمثابة ممارسة هامة في حد ذاتها ، ويمكن حصر مهام فريق العمل المختار من أجل إحداث التغيير في :

- المجدد : بمعني الشخص الذي يضطلع بمهام دراسة وصياغة الاتجاهات والمعلومات مع وضعها في إطار فكري ممثلاً في نماذج وخطط معينة.
- المطور : بمعني الشخص الذي يركز علي كفاية وفعالية الجوانب التنظيمية حيث تحديد ، وحسن تشخيص القضايا ، والمشكلات الصعبة، والمسئوليات الجديدة مع استمرارية البحث عن المزايا والفرص المتاحة.
- الموفق : بمعني الشخص الذي يبذل الجهد من أجل كسب تقبل العناصر البشرية والأفكار ، ومجهودات التغيير بما في ذلك تقبل فريق العمل لأفكاره ومجهودات التغيير وطرق الأداء والتصرفات السلوكية ومع الحرص علي التوفيق بين التغيير المخطط وبين خطط واستراتيجيات وقضايا المدرسة ككل.
- الخبير : بمعني الشخص الذي يتحمل مسئولية الجوانب الفنية التي تنطوي عليها مجهودات التغيير والتي تحتاج إلى معلومات ومعرفة مميزة وخبرات فريدة من أجل إحداث التغيير ، ويتم بمعرفة وخبرة ، الخبير وحسن استخدام المعلومات بمهارة مع عرضها بطريقة سهلة ومنطقية ويسهل فهمها.

- المدير : بمعني الشخص الذي يقوم بمهام التفويض وتحديد الأولويات وتنمية الأفكار ، وأداء الوظائف وفق خطة وجدولة زمنية معينة.
- الكفيل : بمعني الشخص الذي يسعى إلى كسب ومساندة وتأييد الإدارة العليا لمجهودات التغيير كاعتبار لـه ثقله في إنجاح تلك المجهودات حيث يحرص علي وجود جسر مفتوح من الاتصالات مع كافة المستويات الإدارية التي يمسها التغيير بصوره أخرى .

ج) الاعتبارات التطبيقية : حيث توجد مجموعة من الاعتبارات التي يجب الأخذ بها أثناء الممارسة منها :

- إيضاح الخطط : بمعني تجديد وتدعيم وإيضاح أبعاد وأهداف التغيير المنتظر.
- توحيد الممارسات الجديدة : وهي العملية التي تطلع فيها المدرسة بمهام تشكيل وتكوين أوجه التغيير بمواقعها المختلفة.
- توفير التعليم اللازم : وتنطوي تلك الممارسة علي إعداد البرامج التعليمية التي يستفيد منها المنفذين بشأن أبعاد وإجراءات التغيير.
- تبني روح الانتماء : حيث يتم من خلال تلك الممارسة الارتقاء بمستوي المنفذين النهائيين إلى نقطة الإحساس بمجهودات ، وإجراءات التغيير كما لو كانت نابعة منهم بدلا من النظرة إليها كنهج أو أسلوب مفروض عليهم.
- ممارسة رد الفعل الطبيعي لإحداث التغيير : من خلال تشجيع المعلومات المرتدة وهي العملية التي يتم من خلالها استخدام تفاصيل الأهداف للحكم علي مدي فاعلية تطبيق الخطط المقترحة.

* كلمة أخيرة :

بالرغم من أهمية التغيير للمنظومة التربوية في الوقت الحاضر إلا أن هناك مجموعة من الخرافات التي تواجهه على ارض الواقع ومنها على سبيل المثال التغيير تخريب وانحراف ، التغيير ضار ومعذب ، التغيير والاستمرارية شيء واحد ومجرد خداع لفظي ، التغيير في النهاية شكل مثالي يمثله النمط الغربي ، معنى ذلك أن التغيير إذا كان مطلوباً للمنظومة التربوية فان أدواته تبدو كأنها نوع من الطلاسم المسجلة على حجر رشيد ، وبالرغم من كل ذلك فان التغيير المنشود للمنظومة التربوية صعباً ولكنه ليس مستحيلاً ويتطلب من مديرها ما يلي :

- تحريك المنظومة التربوية نحو الهدف الأسمى .
- دمج جميع العاملين بها من اجل تحقيق أهدافها .
- إتاحة فرص التعبير أمام جميع العاملين .
- توفير كافة الأساليب والأدوات اللازمة لتحقيق جودة الأداء .

وتبقى في النهاية مفاتيح التغيير في يد قائد المنظومة التربوية والتي تتمثل في : اختراق الحواجز غير المرئية ، ترجمة المعتقدات إلى واقع محسوس، التأكيد على المرونة الثقافية والتي تتمثل في حقن فريق العمل بدماء جديدة وتشجيع التفكير المرن على مستوى كل العاملين .

مراجع الفصل الثامن وهوامشه

أولاً : المراجع العربية :

١- السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، ط٤ ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

٢- ربحي الحسن : " التخطيط للتغيير – مدخل لتنمية الإدارة " ، مجلة الإدارة العامة ، ع٢٧ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، محرم ١٤٠١ هـ .

٣- سعد عيد مرسي : الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،١٩٩٠.

٤- سعيد يس عامر : قضايا هامة لإدارة التغيير ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، ١٩٩١ .

٥- ــــــــــ : " التغيير مصادره وأثاره "، المؤتمر السنوي الثاني : استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال ، شركة وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، أمريكا ، ١٩٩٢ .

٦- صلاح الفوال : علم الاجتماع – المفهوم – والموضوع والمنهج ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٨٢ .

٧- عادل الهواري : الأيديولوجيا – العلوم الإنسانية – التنمية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٦ .

٨- عبد الحكم الخزامي : المنظمات والتغيير بين المدير والخبير ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، ١٩٩٨ .

٩- علي السلمي : السلوك الإنساني في الإدارة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٢ .

١٠- ــــــــــ : السلوك التنظيمي ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٨٠ .

١١- علي عبد الوهاب : " القدرات الإبداعية للعاملين " ، مجلة الإدارة العامة ، ع ٢٥، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ربيع ثان ، ١٤٠٠ هـ .

١٢- كمال دسوقي : الاجتماع ودراسة المجتمع ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة، ١٩٧٦.

ثانياً : المراجع المترجمة :

١٣- اندرو دي سيزلاقي ، مارك جي والاس : السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة الرياض ، ١٤١٢ – ١٩٩١ .

١٤- جون هـ . جاكسون وآخرون : نظرية التنظيم – منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد زروق معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٨هـ .

ثالثاً : المراجع الأجنبية :

15- Andrew j. Dubrin : Fundamentals of Organizational Behavior, Pergamon Press, I.n.c , New York, 1978 .
16- Efger Schein : Organizational Psycology , Prentice-Hell, Englewood cliffs, New Jersey, 1970.
17- H. Leavitt : " Applied Organizational changes in industry : Structural, Technological and Humanistic, Approaches " in Hand Book of Organization, Rand McNally , Chicago, 1975.
18- J. b. Quinn and Other : The strategy Process, Prentice-Hall, I.n.c, New Jersey, 1988 .
19- J. Shafntz A. Hyde : Classic of Public Administration , moor Publishing Company, I.n.c , Illinois, 1978 .
20- L,R. Jauch , W.F. Glueck : Strategic Management and Business, Policy, McGraw-Hill. Book Company New York, 1988.
21- Liam Fahey , V.K Narayanan : " Strategic Adaptation " , in ; Academy of Management : best Papers , Proceedings, Illinois, August, 1986.
22- Peter F. Drucker : An Introductory view of management, Harper and Row Publishers, I.n.c New York , 1977.
23- R.W. griffin, G. Moorhead :Organization Behavior , Houghton Mifflin Company, Boston, 1986.
24- Ricky W. Griffin : Management, Houghton Mifflin, Boston, 1990.
25- S.C. Certo, T.P.Peter : Strategic Management, McGraw-Hill Publishing Company, New York, 1990 .
26- Thomas G. Weelen : Strategic Management and Business Policy, Addison – Wesley Publishing Company, Readings Mass, 1986.

الفصل التاسع
تنمية العلاقات الإنسانية
في المؤسسة التربوية
من خلال إدارة فرق العمل

* ويتضمن :

أولاً : مقدمة .

ثانياً : مفهوم العلاقات الإنسانية .

ثالثاً : أسس تنمية العلاقات الإنسانية .

رابعاً : وسائل العناية بالعلاقات الإنسانية .

خامساً : إدارة فرق العمل .

قالت الإدارة :
" يعد الاعتراف بجهود العاملين وتشجيعهم من أهم الأمور التي تبعث روح العمل من جديد للوصول بالمؤسسة إلى الهدف المنشود "
وقالت أيضاً :
" جيش أرانب يقوده أسد أفضل من جيش أسود يقوده أرنب "

أولاً : مقدمة :

من يقلب صفحات الفقه الإداري أو التربوي يجد أن الاهتمام بالعنصر البشري بدأ يظهر من خلال تنظيم الإنسان والآلة في علاقة إنتاجية ، ومن ثم كان ينظر إلى هذا الإنسان على أنه سلعة تتحكم فيها إدارة المؤسسة عن طريق الأوامر والتعليمات ، ويطلب منها تحقيق إنتاجية عالية ، معنى ذلك أن بدايات هذا الفقه ركزت على تحسين الأساليب والطرق والهيكل التنظيمي للمؤسسة ، في حين أنها تجاهلت العوامل الاجتماعية والإنسانية ، وبعد أن تطورت علاقات العمل وخاصة بعد ظهور الثورة الصناعية ، والتي دعمت التعاون بين العاملين وأصحاب العمل وبالتالي أتيحت الفرصة أمام العلوم الإنسانية حتى تتغلغل داخل مؤسسات العمل ، لتقر وتحدد حاجات الإنسان الاجتماعية والنفسية ، وإعطاء الأهمية القصوى للمشاعر والأحاسيس الإنسانية التي تنمو داخل جماعة العمل ، وكذلك اعترفت بتأثير القيم والأنماط الحضارية على سلوك العاملين .

وتمخض على كل ذلك ظهور مفهوم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات الاجتماعية والصناعية وغيرها ، وظهرت العلوم المختلفة التي تنادي بضرورة الارتقاء بمستوى العنصر البشري من أجل تحسين العملية الإنتاجية للمؤسسة بشكل خاص وللمجتمع على وجه العموم .

ثانياً : مفهوم العلاقات الإنسانية :

تعرف العلاقات الإنسانية على أنها : ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى المؤسسة على أنها مجتمع بشري يؤثر ويتأثر بكل ما حوله ، وبالتالي يجب أن ينظر إلى الإنسان على انه إنساناً له حاجات اجتماعية ونفسية يجب أن يتم إشباعها .

وهناك من ينظر إلى العلاقات الإنسانية على أنها تعد نظاماً وظيفياً ، يجب أن ينظر إليه من زواياه الإنسانية ، على اعتبار أن هذا النظام يضم مجموعة من العلاقات الداخلية للمؤسسة .

وهناك فريق ثالث يرى أن العلاقات الإنسانية تعني الوصول بالعاملين في المؤسسة إلى أفضل إنتاجية ممكنة في ظل أفضل حاجات التكيف والرضا الاجتماعي والنفسي وذلك من خلال إشباع الحاجات المتنوعة له في ضوء فلسفة المجتمع والإمكانات المتاحة للمؤسسة .

ثالثاً : أسس تنمية العلاقات الإنسانية :

توجد مجموعة من الأسس الضرورية لرفع معنويات العاملين بالمؤسسة ، وإتاحة الفرصة لإقامة علاقات إنسانية طيبة بينهم ، وتتمثل هذه العوامل في :

- إقامة التنظيم الإداري في المؤسسة على أسس علمية سليمة .
- تطبيق قواعد المساواة في الأجور وفي مزايا العمل ومسئولياته .
- سير العمل في كل وحدات المؤسسة على نسق علمي مخطط واضح ومحدد .
- تحقيق التوافق بين السلطة والمسئولية في جميع وحدات المؤسسة .
- تحديد دور قائد المؤسسة تجاه إقامة علاقات إنسانية طيبة بين كل العاملين بالمؤسسة .
- الاهتمام بإشباع الحاجات الأساسية للعاملين .
- إشعار العاملين بأنهم أعضاء في جماعة عمل متساندة من أجل تحقيق هدف محدد.
- تدعيم روح الولاء وحاسة الانتماء لدى كل العاملين تجاه المؤسسة التي يعملون بها .
- تدعيم شبكة العلاقات الإنسانية حتى تشمل كل الرؤساء والمرؤوسين بالمؤسسة .
- غرس الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، مع تنمية المشاعر والأحاسيس المتبادلة بينهم .
- التركيز على العلاقة المتبادلة بين المؤسسة والمجتمع مع مراعاة ظروف المجتمع الذي تعيش فيه المؤسسة .
- الارتقاء بسلوك العاملين وذلك من خلال إحساسهم بالأمن وتقدير مكانتهم ، وحثهم على المشاركة الجماعية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .
- محاولة التوازن بين الأهداف الشخصية للعاملين ، وأهداف المؤسسة بشكل عام .

رابعاً : وسائل العناية بالعلاقات الإنسانية :

توجد مجموعة من الوسائل التي يمكن استخدامها من أجل العناية بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ، ومن هذه الوسائل ما يلي :

- الاهتمام بالحاجات العاطفية للعاملين : ويندرج تحتها :
  - إرضاء الطموح والتطلع النفسي للعاملين في المؤسسة .
  - إحساس العاملين بالأمن حتى تتحقق الإنتاجية المطلوبة .
  - إشاعة جو من الهدوء والطمأنينة بين العاملين في المؤسسة .
  - مساعدة العاملين من أجل الحصول على أجور تكفل لهم الحياة الكريمة.
  - تدعيم مبدأ العدالة بين كل العاملين في المؤسسة سواء في عملية النقل أو الترقية.
  - تدعيم أسلوب المعاملة الطيب بين كل العاملين في المؤسسة .
  - تنمية حاسة الاعتراف بجهود العاملين وتشجيعهم من قبل قادة المؤسسة .
  - محاولة التوازن بين الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل أو بالإنتاج .
  - تركيز الجهود حول حل مشاكل العاملين .
  - تمركز العناية والإشراف حول العمل .
  - محاولة القضاء على كل مظاهر التوتر بالمؤسسة .

- الاعتراف بالتفوق عن طريق استخدام أسلوب الحوافز بأنواعها المختلفة .
- تنمية روح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين .
- تدعيم نظام الاتصال الفعال بين كل العاملين في المؤسسة .
- محاولة القضاء على أي خلافات أو صراعات تنشأ بين العاملين أو بين الوحدات الإدارية بالمؤسسة .

– تحقيق ديمقراطية الإدارة بالمؤسسة : ويندرج تحتها :

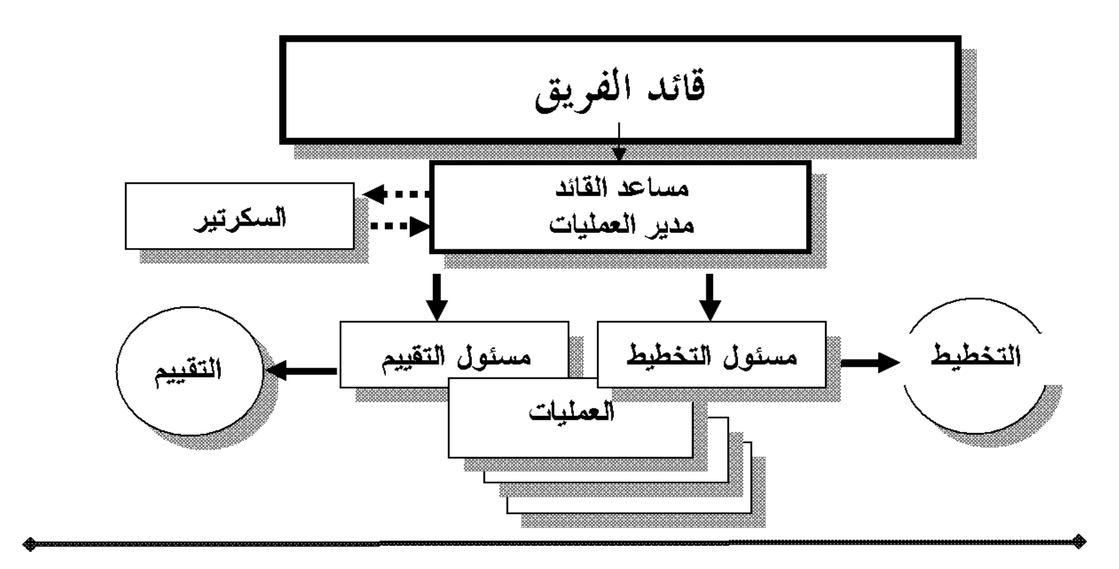
- مشاركة العاملين في بعض المهام القيادية بالمؤسسة .
- مشاركة العاملين في علاج مشكلاتهم .
- مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة .
- تدعيم عملية تفويض السلطة بين القادة وبين العاملين بالمؤسسة .
- محاولة تحقيق رضا العاملين على طريقة إدارة المؤسسة في تسيير أمورها .
- محاولة إشباع رغبات العاملين وتقدير آرائهم .
- تعيين بعض العاملين في اللجان الرئيسية بالمؤسسة .

خامساً : إدارة فرق العمل :

(أ) مفهوم الفريق :

يعد الفريق بمثابة وحدة تتكون من أفراد متفاعلين و مترابطين ، و بالتالي فإن مايحدد سلوك الفرد داخل الفريق هو جملة من العناصر النفسية والاجتماعية (السيكولوجية) المكونة للبيئة التي يعيش فيها الفريق ، بالاضافة الى وجود علاقات تنشأ بين هؤلاء الأفراد ، معنى ذلك أن الفريق هو شخص معنوي له غاية واحدة ووجود واحد ، وحركة ذاتية خاصة ، وهدف مشترك .

(ب) الهيكل التنظيمي لفريق العمل :



(ج) أنماط فرق العمل :

تختلف أنماط فرق العمل على حسب مجموعة من المعايير لعل من أبرزها :

- الارتباط أو عدم الارتباط بالمؤسسة .
- الاشتراك في الأهداف .
- طبيعة العلاقات بين افراد المجموعة .
- الانتماء للمجموعة والمؤسسة .

وتساهم بعض العوامل في ديناميكية التفاعل بين أفراد فريق العمل ومنها :

- مرونة التواصل : وتشمل : اللغة ، الإشارات ، الرموز .
- توزيع الأدوار والمهام بين أعضاء كل مجموعة بكل وضوح .
- القدرات والمهارات المعرفية والبدنية لأعضاء كل مجموعة .
- حاجات ورغبات أعضاء كل مجموعة .
- شبكة التواصل بين الأفراد والمجموعات

(د) مميزات العمل في الفريق : تتمثل في :

- يساعد العمل في الفريق على تحقيق الأهداف بسرعة أكبر وبأقل التكاليف .
- يعد الفريق مصدر طاقة ودافعية ، وهو ما يجعل العمل الصعب أقل مشقة .
- يمكن العمل في الفريق من استغلال كل الطاقات والخبرات المتاحة .
- يسهل العمل في الفريق عملية التقارب ، والتواصل بين أفراده .

- يعد الفريق بمثابة مساحة واسعة ، ومجال أرحب للابتكار والإبداع .
- يسهل العمل في الفريق التواصل بين الأفراد .
- يعتمد العمل في الفريق على طرق أكثر مرونة .
- يؤدي العمل في الفريق الى الاعتراف المتبادل بإمكانات وكفاءة كل فرد فيه .
- يساعد العمل في الفريق على تحمل المسؤولية والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات .
- يدعم العمل في فريق الشعور بوجود هدف مشترك يعبر عن مصالح ورغبات أفراده .

(هـ) العوامل التي تساعد على رفع أداء الفريق : تتمثل في :

- وجود هدف مشترك يعكس التفاف فريق العمل حوله .
- محاولة استخدام كل الطاقات البشرية المتوفرة في أعضاء الفريق .
- وجود الثقة المتبادلة بين كل أعضاء الفريق ، مع محاولة حل النزاعات بطرق سلمية .
- تدعيم مبدأ القيادة الجماعية .
- ايجابية التواصل بين أعضاء الفريق تجعله متماسكاً .
- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات يقوي انتمائهم للفريق .
- وجود التقييم الجماعي للأهداف والانجازات يدعم مبدأ الثواب والعقاب .

(و) الأساليب التي تمكن من بناء فريق عمل متماسك : تتمثل في :

- توفير قيادة مناسبة للفريق : تتمتع بالكفاءة للقيام بدورها وتغرس روح العمل الجماعي.
- تركيبة متنوعة للفريق : تشجع على مساهمة كل طرف بخبراته وقدراته .
- تنمية روح الانتماء للفريق والالتزام بتقاليده ومعاييره وأهدافه ، وبالتالي يحقق كل عضو فيه أهدافه ويحصل على احتياجاته .
- توفير مناخ ايجابي وصحي : يدعم حرية التعبير بكل صراحة وبدون تخوف .
- القدرة على ضبط أهداف قابلة للتحقيق : وذلك عن طريق وضع أهداف مناسبة لإمكانات الفريق مع القدرة على تحقيقها .
- توخي المرحلية في تحقيق الأهداف : بمعنى محاولة تحقيق الأهداف الخاصة بكل مرحلة ، لأن تحقيق الأهداف يقوي الشعور بالانتماء للفريق ، والفشل في ذلك يضعف روح الانتماء ، ويؤدي إلى محاولات للهروب منه .
- استعمال الوسائل المناسبة : بحيث تكون آليات عمل مرنة ، وطرق مستمدة من واقع المؤسسة وامكاناتها .
- توضيح المهام وتطوير أساليب التواصل، وذلك لتسهيل تقارب أفراد الفريق وتبادل أفكارهم.

مع الأخذ في الاعتبار أن تكوين الفريق المتماسك ، والذي يتمتع بروح الانتماء يتطلب :

- الحفاظ على الثوابت عند حصول أي تغيير مهما كان صغيراً .

– توخي أسلوب التعزيز عند احراز الهدف المنشود .
– مراعاة الوقت اللازم والمناسب عند ادخال اي تغيير على الفريق ، لأنه من الصعب تغيير الأفكار والمواقف بسرعة .
– مشاركة كل الأعضاء في اتخاذ القرارات ، على اعتبار ان ذلك يولد طاقة إضافية للعمل .
- الاستمرارية : وتعني محاولة تقوية الترابط والانسجام بين أعضاء الفريق مع مرور الوقت باستمرار .
- الانسجام : ويعني أن يكون للفريق ملامح محددة من خلال الفيم والتصورات التي تقوي درجة التماسك بين أعضائه وتقرب بينهم .

(ز) الفريق الفعال :

وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد تتفق على هدف مشترك ، وتتفق أيضاً على أن العمل الجماعي هو أفضل وسيلة لتحقيق هذا الهدف ، وتتمثل مواصفات الفريق الفعال في :

* المساهمة : وتعني أن كل فرد :
– يكمل جميع واجبات أعضاء الفريق بنجاح وفى الوقت المناسب .
– يشترك مع كل أعضاء الفريق ، بكل ما لديه من معلومات وإمكانات .
– يدفع أعضاء الفريق نحو تحقيق معدلات أداء مرتفعة .
– يقدم المشورة الصادقة لأعضاء الفريق ، ويتبني الأعضاء الجدد .
– يمكن الاعتماد عليه لأداء ما يكلف به من أعمال .

* التعاون : ويعني أن كل فرد :
– يساعد أعضاء الفريق على التعرف على رسالة وأهداف الفريق .
– يتدخل لمساعدة كل من يحتاج المساعدة من أعضاء الفريق .
– على استعداد للعمل خارج مجاله لخدمة بقية أعضاء الفريق .
– يشارك أعضاء الفريق في الثناء الممنوح لهم .
– يجتهد في تحقيق أهداف الفريق حتى ولو لم يكن موافقاً عليها .

* الاتصال : ويعني أن كل فرد :
– يساعد أعضاء الفريق على المرح ومناقشة الأمور الشخصية بهدوء .
– يتدخل لحل العقبات التي تعترض أعضاء الفريق .
– يستمع بإصغاء دون التسرع في إصدار الأحكام مع كل أعضاء الفريق .
– يثنى على كل أعضاء الفريق عند قيامهم بما يستحق الثناء .

- يشجع جميع أعضاء الفريق على المشاركة في مناقشة قضايا الفريق .

* التحدي : ويعني أن كل فرد :

- يناقش وجهات النظر المختلفة مع أعضاء الفريق دون تخوف او تعصب .
- يدفع أعضاء الفريق نحو تخطي المخاطر .
- يدفع أعضاء الفريق نحو إرساء مبادئ أخلاقية سليمة .
- على استعداد للتراجع عندما تكون آراءه غير مقبولة .

وتأسيساً على ما سبق فان الفريق الفعال يتوافر عند أفراده :

- إحساس قوي بالهدف .	- مناخ حفاز .
- المشاركة المنتجة .	- الاستماع المركز .
- الاختلاف المتحضر .	- الرأي الجماعي .
- الاتصال المفتوح .	- الأدوار الواضحة .
- التكليفات المحددة .	- القيادة بالمشاركة .
- العلاقات الايجابية .	- المراجعة الذاتية .

مراجع الفصل التاسع وهوامشه

أولاً : المراجع العربية :

١- إسماعيل عبد الهادي : أسس علم الاجتماع ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ .

٢- سلمى جمعة : ديناميكية العمل مع الجماعات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٧ .

٣- ــــــــ : طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠ .

٤- عادل حسن : الإدارة العامة ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ١٩٩٦ .

٥- عبد الكريم درويش ، وليلى تكلا : أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٨.

٦- عزيزة الشريف : مبادئ علم الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

٧- مجدي علام : طريقة العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٠ .

٨- محمد سعيد عبد الفتاح : الإدارة العامة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٦ .

الفصل العاشر
إدارة الموارد البشرية
من خلال
بطاقة الأداء المتوازن

*** ويتضمن :**

أولاً : مقدمة .

ثانياً : مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية .

ثالثاً : وظائف إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية .

رابعاً : الموارد البشرية كقوة تنافسية .

خامساً : الموارد البشرية والثقافة التنظيمية .

سادساً : بطاقة الأداء المتوازن .

قالت الإدارة :
" الذين يختارون دائماً الطرق الآمنة والسهلة لم يصلوا أبداً ، وسوف يجدون أنفسهم وحيدين على الجانب الآخر في نهاية الطريق ، مع الأخذ في الاعتبار أن الأخلاق أهم من القوانين أهم من رأس المال "

أولاً : مقدمة :

يعتبر المورد البشري أهم مقوم من مقومات الإنتاج في أي مؤسسة مجتمعية ، على اعتبار انه يكمن معه سر الاستمرارية والتطوير لهذه المؤسسة ، وذلك نسبة لحيويته ومقدرته على عمل موازنات مختلفة داخل المؤسسة .

ونظراً لأن المؤسسة عبارة عن كيان اجتماعي واقتصادي في نفس الوقت ، والعنصر البشري هو الأساس في العملية الإدارية ، ومن ثم فهو المسئول عن تحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المناسب بأقل التكاليف وبأعلى جودة .

ولاشك أن تكوين مجموعات عمل في أي مؤسسة – خدمية كانت أم إنتاجية – من شأنه أن يساعد على إيجاد ديناميكية جديدة في المؤسسة ذاتها ، كما أنه يساهم في توفير مناخ عمل أكثر جاذبية ، إلا أن ذلك يجب أن يجعلنا ننتبه إلى بعض القواعد حتى تحث المجموعات على انجاز الأهداف التي بعثت أو تكونت من أجلها ، ومن هذه القواعد أن تعمل كل مجموعة على تحقيق أهداف مشتركة على مدى طويل ، بالإضافة إلى الانتباه إلى أهمية التبادل الوجداني بين أعضاء كل مجموعة والعمل على توظيف قدرات أفرادها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، كما أن الانتباه إلى درجة صلابة وقوة كل مجموعة ، والاهتمام بتوزيع الأدوار بين الأفراد يساعد أيضاً على بلوغ المؤسسة إلى أهدافها المنشودة في أسرع وقت ممكن وبأقل جهد مبذول ، مع الحصول على أعلى عائد ممكن .

ثانياً : مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية :

لقد ظهرت أهمية إدارة الموارد البشرية في السنوات الأولى من القرن العشرين ويرجع ذلك إلى ندرة الأيدي العاملة خلال الحرب العالمية الأولى ، وزيادة اهتمام إدارة المؤسسات برفاهية العاملين ، وبالرغم من اهتمام الإدارة العلمية والتي قادها تايلور بالاعتبارات الفنية للإنتاج ، واهتمت إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد آنذاك بالناحية الآدمية ، وفصلتها عن الناحية الآلية والفنية ، وبعد ذلك ظهرت عوامل أخرى مثل انتشار نقابات العمال ، وزيادة تدخل الحكومات في تحديد العلاقة بين العاملين وأرباب الأعمال ، بالإضافة إلى ظهور علاقات جديدة بين المؤسسات والمجتمع الذي يحتضنها ، كل هذا وغيره مهد الطريق أمام ظهور إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد .

وهناك من ينظر إلى إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في المؤسسة العصرية على أنها تلك الإدارة التي تختص بكل الأمور التي ترتبط بالعنصر البشري ابتداءً من تحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة كماً وكيفاً ، ومروراً بتحديد مصادر القوى البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي يدفع الأفراد نحو العمل بجدية وحماس ، بالإضافة إلى حل مشاكلهم وترقيتهم في السلم الوظيفي ، وفي الوقت الحاضر تحتل إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة نظراً لما تقوم به من مسئوليات هامة تتعلق بالعنصر البشري .

وقد ظهرت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العصرية نتيجة لبعض التطورات والتي من أهمها :

- التطور الذي حدث في مجال التعليم والتدريب الإداري .
- التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي مر بها المجتمع البشري خلال نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين .
- ظهور التجمعات العمالية المنظمة بدرجة عالية والمنتشرة في غالبية دول العالم .
- تطور النظر إلى مفهوم العنصر البشري حيث أصبح مستشاراً سلوكياً في إدارة المؤسسة ، ومسئولاً عن توفير مناخ يساعدها على تحقيق التعاون بين جميع الأطراف المعنية بزيادة إنتاجها ، وضمان بقائها واستمرارها .

ولاشك أن مثل هذه الأمور وغيرها كان لها اليد الطولي في قيام إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في المؤسسة العصرية .

ثالثاً : وظائف إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية :

تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في المؤسسة العصرية في الآتي :

- تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة من أجل البحث عن القوى العاملة ذات الكفاءة العالية.
- تحليل وتوصيف الوظائف الخاصة بالمؤسسة .
- جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمؤسسة مع تشغيل العاملين ذات المهارة .
- العمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية لكل العاملين .
- دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة العاملين في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة .
- العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة .
- إيجاد روح التعاون بين العاملين في المؤسسة من أجل الوصول إلى أعلى طاقة إنتاجية .

وفي هذا السياق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تضطلع بعدة وظائف إدارية أهمها التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة ، بالإضافة إلى اختيار وتعيين وترقية العاملين وسوف نوجز بعض منها على النحو الآتي :

* الوظيفة الأولى : التخطيط :

تعتبر وظيفة تخطيط القوى العاملة أو الموارد البشرية من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية للمؤسسة حيث تضطلع هذه الإدارة بعدة مهام في إطار هذه الوظيفة يمكن طرحهـا علـى النحـو الآتي :

- تحديد الوظائف والأعمال اللازمة لكافة مستويات المؤسسة .
- وضع الشروط اللازمة لكل فرد يشغل وظيفة معينة بالمؤسسة .
- التنبؤ بحجم الطلب والعرض من القوى العاملة ، من أجل تحديد العمالة المطلوبة للمؤسسة من حيث الكم والنوع وفي الوقت المناسب .
- إعداد برنامج محدد لتقدير احتياجات المؤسسة من العمالة في المستقبل .

* الوظيفة الثانية : اختيار وتعيين العاملين بالمؤسسة :

وتعرف عملية اختيار العناصر البشرية بأنها تلك العملية التي يتم على ضوئها انتقاء الأفـراد الـذين توفرت لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف المؤسسة ، وتهدف عملية الاختيـار إلـى تحقيـق التوافق بين متطلبات وواجبات كل وظيفة ، وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لها .

و تقوم إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية فـي المؤسـسة باختيـار العناصـر البـشرية اللازمـة للمؤسسة في ضوء الخطوات الآتية :

- بناء خطط واضحة ومحددة سلفاً ووفقاً لأسس علمية سليمة .
- وضع برنامج فعال لتوصيف الوظائف وتقييمها .
- إعداد هيكل متوازن وعادل للأجور والحوافز والمرتبات .
- انتقاء أفضل الأشخاص من المتقدمين لشغل الوظيفة المطلوبة والمعلن عنها .
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لرفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة .

* الوظيفة الثالثة : الترقية :

وتعني نقل العنصر البشري من وظيفة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعبـاء ومـسئوليات أكبر في مقابل ذلك تكون الزيادة في المرتب والسلطة ، بشرط أن يقبل الموظف هذا النقل ، مع تـوافر شـروط شغل الوظيفة الجديدة فيه .

وتهتم إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية بالمؤسسة العصرية بسياسة الترقيات على اعتبـار أنهـا ترتبط بمصالح العاملين من ناحية وتحقق مزايا متعددة للمؤسسة من ناحية أخرى أهمها :

- زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين .
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .
- تخفيض معدل دوران العمل للعاملين .

* الوظيفة الرابعة : تدريب العاملين :

وفي إطار هذه الوظيفة تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العصري بتوفير التدريب المناسب للعاملين ، وفي الوقت المناسب وفق برنامج تدريبي محدد من حيث المكان والزمان والمادة العلمية المناسبة ، وذلك من أجل الارتقاء بمستوى أدائهم ، وفي النهاية ينعكس كل ذلك إيجابياً على إنتاجية المؤسسة .

رابعاً : الموارد البشرية كقوة تنافسية :

تزداد أهمية الموارد البشرية وكيفية إدارتها يوماً بعد يوم حيث أن منطلقات التنافس أصبحت تختلف من حيث لآخر ، فعلى سبيل المثال التكنولوجيا تتغير بسرعة ، وبالتالي أصبح الحفاظ على التفوق أمراً يحتاج إلى مجهود فوق العادة ، وخاصة بعد ظهور الأجيال الجديدة من الحاسبات والتي جعلت التصميم والإنتاج في متناول الجميع ، بالإضافة إلى قدرة المنافسين على تقليد الابتكارات المختلفة .

وعلى هذا فان إدارة العاملين بأي مؤسسة أصبح يشكل منظومة متكاملة ، وبالتالي فان تحقيق التميز من خلال العاملين يحتاج إلى تغيير في طريقة التفكير ، والسبيل إلى ذلك أن تعمل القيادات معهم بدلاً من أن تعاملهم كتروس في آلة يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها في أي وقت ، كما يجب إعطائهم مزيداً من الحرية بدلاً من النظر إليهم كعبء على المؤسسة يجب تخفيضه أو الإقلال منه .

ونظراً لأن تحقيق التفوق لأي مؤسسة يعتمد على مهارة العنصر البشري ، لذا أصبح من الضروري الاهتمام بتنمية مهارة هذا العنصر عن طريق التعليم والتدريب ، وفي إطار هذا الطرح يمكن حصر بعض الممارسات الناجحة التي يمكن تطبيقها عند إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة اجتماعية ومن هذه الممارسات ما يلي :

- الأمان الوظيفي : ويعني توفير قدر كافي من الأمن للعنصر البشري في وظيفته ، على اعتبار أن الخوف من فقدان الوظيفة يؤخر العمل ، في حين أن التحرر من هذا الخوف يطلق قدراته الكامنة ويزيد إنتاجه ، ويزيد التزامه في العمل ، بل ويزداد ولائه للمؤسسة .
- الاختيار الجيد : ويعني الاهتمام باختيار أفضل العناصر البشرية للعمل بالمؤسسة حتى يشعر العنصر البشري بأن نجاحه في الالتحاق بالعمل بهذه المؤسسة يعد شرفاً كبيراً ، وبالتالي يزداد احترامه وثقته بالمؤسسة .
- الأجور المرتفعة : وتعني أن المؤسسة إذا أرادت أن تحصل على اكبر إنتاجية ، وأعلى جودة فعليها أن تكافئ العاملين بها من خلال أجور مجزية تجعله يسعون للعمل بكل جد واجتهاد فيها .

- الحوافز : وتعني إعطاء العناصر البشرية المتميزة حافزاً سواء كان مادياً أو معنوياً أن مثل هذا الحافز يدعم روح الفريق وزيادة التنافس الشريف والتعاون داخل المؤسسة .
- المشاركة في اتخاذ القرارات : وتعني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المؤسسة يدعم اللامركزية ، وبالتالي تضمن المؤسسة السير في طريق النجاح والتميز في عالم العمل ، كما أن هذه المشاركة تزيد إنتاجية المؤسسة ، وترفع الرضا الوظيفي لدى العاملين بها .
- الاهتمام بتكوين فرق عمل : ويعني أن المؤسسة التي تعتمد على انجاز أعمالها عبر مجموعات عمل متجانسة ومنسجمة مع بعضها البعض تحقق إنتاجية عالية شريطة وجود عنصر التنسيق بين أعمال هذه الفرق وتحديد مسئوليات كل فرقة .
- التدريب وتنمية المهارات : ويعني إتاحة الفرصة أمام العاملين حتى يتعلموا كل ما هو جديد ومفيد في مجال اختصاصاتهم على اعتبار أن ذلك ينمي لديهم مهارة الانجاز والعمل المنتج .
- التحول من التفضيل إلى المساواة : ويعني اهتمام المؤسسة للتخلص من أساليب التفضيل بين العاملين إلى تدعيم المساواة بينهم لأن ذلك يشعر الجميع بأنهم فريق واحد يعمل لتحقيق هدف مشترك .
- توفير فرص الاحتكاك الخارجي : ويعني ضرورة احتكاك العاملين بالمؤسسة مع نظرائهم في مؤسسات أخرى مماثلة لها تجارب ناجحة ، ويمكن أن يتم هذا الاحتكاك عن طريق حضور الندوات أو الحلقات وغيرها .
- التطوير الوظيفي : ويعني تدريب العاملين في المؤسسة على طرق جديدة لتوليد أفكار جديدة تساعد على تحسين العمل ، وتوطد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس .

خامساً : الموارد البشرية والثقافة التنظيمية :

تضطلع الموارد البشرية بدور هام في جعل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة حقيقة واقعة ، وخاصة في إدارة التنمية والتطوير ، وهذا يفرض ضرورة توفير فرص التدريب للعاملين بالمؤسسة ، سواء كانوا من الفنيين أو الإداريين بالإضافة إلى أساليب التحفيز الملائمة .

وهناك مجموعة من الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة ومنها:

- تعظيم التكامل : بمعنى ضرورة تكامل كل فرق وجماعات المؤسسة من أجل انجاز الهدف الأسمى للمؤسسة في إطار تحسين الأداء .
- ترشيد التكاليف : ويعني الاهتمام بتقليل الهدر أو الفقد في كل مجالات عمل المؤسسة.

- التميز والتفرد : ويعني تركيز العاملين في المؤسسة على جودة الأداء ، مع توظيف الإمكانات المتاحة من أجل تحقيق التفرد في الإنتاجية ، وبالتالي التمايز على بقية المؤسسات التي تشاركها نفس العمل والوظائف .
- المرونة من أجل التغيير : وتعني البساطة في الانجاز وتعدد المهارات ، وتقبل التغيير .
- التميز التكنولوجي : ويعني تقديم مزايا وظيفية مباشرة لجماهير المؤسسة عن طريق تشجيع عمليات الابتكار والتجديد في أساليب الأداء مع مراعاة معيار التكلفة .
- تعزيز روح الابتكار وحفز العاملين : ويتم ذلك عن طريق توفير الأمان الوظيفي للعاملين مدى الحياة ، وسهولة الترقي بين المناصب .

سادساً : بطاقة الأداء المتوازن :

(أ) الشعار :

" لا يمكن أن نطور شيئاً لا يمكن قياسه "

(ب) مفهوم معدلات الأداء :

وهي عبارة عن مقاييس كمية وزمنية ونوعية لعمل معين وتوضع المعدلات عادة على أساس الأداء الجيد أو فوق المتوسط أو العادي أو الضعيف ، وذلك لما تتطلبه حركية وظائف اليوم ، وضرورة تحقيق تقدم ملحوظ فيها .

وعلى سبيل المثال معدلات الأداء العالية توضع على أساس الأداء الممتاز ، وينجزها أفراد ذات مهارة فائقة ، في حين أن معدلات الأداء المتدنية توضع على أساس الأداء المتدني ، وينجزها أفراد ذات مهارة متدنية أي لا توجد عندهم المهارة بالقدر المناسب أو المطلوبة ، وعلى أية حال فان معدلات الأداء التي توضع لأي وظيفة ، إنما تشتق من الأهداف المحددة لهذه الوظيفة .

وتوجد مجموعة من الشروط التي تجعل قياس معدلات الأداء سليمة ومنها :

- إعطاء معنى وقيمة لكل مجهود مبذول .
- التأكيد على قيمة التعاون بين الأفراد لإنجاز الهدف المنشود .
- تعظيم الإحساس بالانجاز .
- تعميق الشعور نحو التقدم في العمل .
- مشاركة الأتباع مع القائد عند قياس الأداء .

ويهدف قياس معدل الأداء إلى :

- مساعدة الموظف على أداء عمله بنجاح .
- زيادة كفاءة أداء الموظف .
- تفعيل أدوار الموظف .

- تحقيق أعلى نتائج ممكنة في مجال عمل الموظف .

(ج) أنواع معدلات الأداء :

تتمثل أنواع معدلات الأداء في :

- أداء ممتاز : ويكون صاحبه ذات مهارة عالية ، لديه دافعية نحو العمل ، يمتلك قدرات فائقة ، ينجز عمله بسرعة ، يوظف كل ما تعلمه في مجال عمله مع مراعاة الاستفادة من كل ما هو جديد ومفيد .
- أداء مرضي : ويكون صاحبه محققاً للمطلوب دون زيادة ، ويمكن من خلال التوجيه والإرشاد أن يصل إلى مستوى أعلى من الأداء .
- أداء أقل من المتوسط : ويكون صاحبه بعيد عن المعدل المتفق عليه ، تنقصه الدافعية نحو العمل ، غير مقتنع بما يقوم به ، يحتاج إلى توجيه وإرشاد أكبر .
- أداء غير مرضي : ويكون صاحبه فاقداً لمجموعة كبيرة من القدرات أو المهارات ، ليس لديه رغبة للعمل ، يحتاج إلى تدريب جديد وإرشاد خاص .

(د) العلاقة بين التكنولوجيا والأداء :

تتمثل تلك العلاقة في الآتي :

* الإنتاجية = الأداء × التكنولوجيا .

على اعتبار أن : الأداء = القدرة × الرغبة .

القدرة = المعرفة × المهارة .

الرغبة = الاتجاهات × المواقف .

التكنولوجيا = المعدات × الأساليب .

المعدات = الجانب المادي للتكنولوجيا .

الأساليب = الجانب الفكري للتكنولوجيا

(هـ) بطاقة الأداء المتوازن : (B.S.C)

The Balanced Score Card

* المفهوم :

هي بمثابة منهجية رقابية ، تستخدم كإطار متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة إستراتيجية المؤسسة في جميع وحداتها الإدارية ، وبمعنى آخر فهي تعد أداة إدارية تقدم مقياس شامل عن كيفية تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

وهناك من يرى بطاقة الأداء المتوازن عبارة عـن فلـسفة إداريـة تحقـق الأهـداف الإسـتراتيجية للمؤسسة من خلال تقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغيـر المالية ، وبشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن أداء المؤسسة .

وتأسيساً على ما سبق فانه يمكن النظر الى بطاقة الأداء المتوازن على أنها : آلية حديثة تعمل علـى تطبيق الاستراتيجيات ، ومتابعة الأداء بناء على الخطط المرسومة والنابعة من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

* صاحب النظرية العلمية التي قامت عليها هذه البطاقة : روبرت كابلن ، ديفيد نورتون .

* مكان النظرية : جامعة هارفارد (١٩٩٢) .

* محتويات البطاقة : معلومات موجزة وكافية عن مؤشرات الأداء في المؤسسة ، وتتيح هذه المعلومات رؤيـة واضحة للإدارة العليا عن متابعة الأداء وفق الأهداف الموضوعة، وبالتالي تـستطيع المؤسسة أن تفكر في المستقبل.

* فكرة بطاقة الأداء المتوازن : تقوم على توزيع مجموعة متوازنة من الأهداف المترابطة علـى الأبعـاد التـي تمثل طبيعة عمل المؤسسة ، مع الأخذ في الاعتبار أن الأبعاد واحدة لكل المؤسسات ، خدمية كانت أو إنتاجية ، في حين أن الأهداف تختلف من مؤسسة إلى أخرى .

* أبعاد بطاقة الأداء المتوازن : وتتمثل في أربعة أبعاد هي :

- البعد المالي : ويركز على الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وتكون نتائجها ذات طابع مالي ، ومـن ثم يمكن أن يقاس بلغة الأرقام ، كما انه يهتم بوضع المقاييس الداخليـة والخارجيـة لتحديد مدى مساهمة إستراتيجية المؤسسة فـي تحقيـق التحـسينات الماليـة لهـا ، بالإضافة إلى مراقبة المقاييس والمؤشرات الخاصة بالمكسب أو الخسارة التي تتعرض لها المؤسسة .
- البعد التوقعي : ويركز على ما تتوقع المؤسسة تحقيقه من خدمة نحو ذوي العلاقة ، مع تطوير أسـاليب العمل في جميع مجالات ووحدات المؤسسة ، كما انه يهتم بقياس المعـايير الخارجيـة التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمؤسسة من منظور عملائهـا أو المـستفيدين منها ، كما انه يركز على رضا كل هؤلاء (المتعاملين ، المستفيدين ، وغيرهم) .
- البعد الإجرائي : ويركز على الإجراءات الداخلية التي تتخذها المؤسسة من أجـل تحـسين وتطـوير أداء العمل بكل وحداتها ، كما انه يركز على أداء العاملين بالمؤسسة ، والتأكد مـن حـسن سير العمليات ، وفاعلية الإجراءات الداخلية ، أي انه يهتم بالبيئة الداخلية للمؤسـسة ككل .

- البعد التعليمي والتنموي : ويركز على كل ما تنشد المؤسسة تحقيقه من خلال تعلم دروس وخبرات عملية مع الأخذ في الاعتبار مراجعة الأنظمة التي تستخدم لانجاز الأعمال باستمرار ، أي انه يركز على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانات المحتملة بتطور البنية التحتية والقدرات البشرية ، مع الاهتمام بالتكيف مع البيئة الخارجية من خلال استثمار أنظمة المؤسسة في أداء خدمة جيدة لجماهيرها .

* منهجية بطاقة الأداء المتوازن : تتلخص هذه المنهجية في :

- تحديد مسئوليات ومهام كل وحدة بالمؤسسة مع الأخذ في الاعتبار أن هناك مهام عامة تخص المؤسسة ككل ، وأخرى مشتركة أي تضطلع بها وحدتين أو أكثر ، وثالثة خاصة تخص وحدة بعينها .
- تحليل الوضع الراهن للمؤسسة من حيث عدد العاملين بها ، كفاءة أداء العاملين ، أهم انجازات المؤسسة ، أهم التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسة في الوقت الحاضر او في المستقبل .
- تحديد أهداف المؤسسة سواء العامة أو الخاصة ، مع تحديد آليات وإجراءات التنفيذ .
- وضع خطة للمؤسسة مع توضيح الإطار الزمني اللازم لتنفيذها .

ويمكن أن نبلور منهجية بطاقة الأداء المتوازن في صورة رباعية كالآتي :

* وضع الأهداف . * وضع الأغراض .

(مع الأخذ في الاعتبار أن الأهداف تركز على القيم المراد تحقيقها أي المستهدفة ، أما الأغراض فتركز على نمو المؤسسة ، واتساع خدماتها ، وزيادة إنتاجيتها ، وزيادة أرباحها).

* المقاييس . * المبادرات .

(مع الأخذ في الاعتبار أن المقاييس عبارة عن أدوات تستخدم لقياس تقدم المؤسسة نحو الهدف ، أما المبادرات فهي عبارة عن برامج جديدة تضاف إلى المؤسسة حتى ترتقي بأداء العاملين بها ، فتزداد الإنتاجية أو تتحسن الخدمة ، أو زيادة رضا المستفيدين أو العملاء عن المؤسسة) .

* أهمية بطاقة الأداء المتوازن :

لاشك أن التغيرات والتطورات السريعة التي يشهدها العالم الآن أثرت على نوعية وكمية المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة عند قياس وتقييم الأداء من أجل تحقيق أهدافها ، وبالتالي ظهرت الحاجة نحو تطوير مقاييس الأداء الحالية والتي تركز على الجوانب المالية دون غيرها ، مع العلم أنه من المفيد للمؤسسة في عالم اليوم أن تركز على مقاييس الأداء غير المالية ، حتى يتحقق التكامل بينهما من أجل إعطاء صورة شاملة عن أداء المؤسسة بشكل أفضل ، وهنا يمكن بلورة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على النحو الآتي :

- التركيز على المؤسسة ككل من حيث بنودها الأساسية ونواحيها المختلفة والتي تتمثل في النواحي المالية ، والعملاء ، والعمليات الداخلية ، والتعليم والتعلم من أجل التكيف مع البيئة الخارجية ، واستثمار القدرات البشرية من أجل انجاز الهدف المنشود (البقاء والارتقاء) .
- العمل على تكامل برامج المؤسسة مثل برنامج الجودة ، برنامج إعادة الهندسة البشرية أو الهندرة ، برنامج المبادرات من أجل تقديم خدمات أفضل للعملاء أو المستفيدين من هذه المؤسسة مع محاولة الحفاظ على السمعة الطيبة لها من خلال أداء أفضل للعاملين .
- تحديد المقاييس الإستراتيجية للمستويات الإدارية الدنيا وخاصة صغار الموظفين ، مع تحديد مطالبهم الخاصة من أجل الحصول على أداء متميز للمؤسسة ككل .
- جعل العاملين في المؤسسة يعملون بشكل متوافق ابتداء من قمة الهرم حتى أسفله وذلك عن طريق ربط أهداف المؤسسة بإستراتيجيتها ، وربط الأهداف الشخصية بإستراتيجيتها أيضاً ، وبالتالي تتركز الجهود في اتجاه واحد وهو الارتقاء بأداء المؤسسة .
- التركيز على وضوح إستراتيجية المؤسسة ، والحفاظ على استقرار البيئة الداخلية لها .
- الاهتمام بمواجهة مشكلات العنصر البشري للمؤسسة .
- تمنح الوسائل الكافية لمراقبة مؤشرات القوى العاملة وتشخيص قضاياها .
- تقدم مدى واسع من قيادة العمليات التشغيلية لتقييم فاعلية الموارد البشرية .
- تحديد مجالات التطوير ، وإعداد الاستراتيجيات ، والآليات اللازمة للتنفيذ .

(و) مبادئ بطاقة الأداء المتوازن : تتمثل في :

* مبدأ التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية ، مع الأخذ في الاعتبار أن المؤشرات المالية يمكن أن تعطي صورة عن أداء المؤسسة في فترة زمنية تعبر عن الماضي ، في حين أنها تعجز توفير معلومات مؤكدة عن أداء المؤسسة في الوقت الراهن ، وتعجز أيضاً عن توفير مثل هذه البيانات عن أداء المؤسسة في المستقبل .
* مبدأ التوازن بين الأهداف البعيدة والأهداف القصيرة .
* مبدأ التوازن بين البيانات الكمية والبيانات الوصفية .
* مبدأ العلاقة بين السبب والنتيجة والذي يتعلق بتوفير معلومات او أسباب تخص الأداء الحالي للمؤسسة (وهذا هو السبب) ، والتي تؤدي في المستقبل الى مجموعة من النتائج (النتيجة) .

(ز) نموذج بطاقة الأداء المتوازن :

(أ) البعد المالي

الأهداف	المقاييس	التقييم	المبادرات
الأول			
الثاني			
الثالث			
الرابع			
الخامس			

(ب) البعد الاجرائي (الاجراءات الداخلية)

الأهداف	المقاييس	التقييم	المبادرات
الأول			
الثاني			
الثالث			
الرابع			
الخامس			

رؤية المؤسسة ورسالة وإستراتيجية وبشر

(ج)البعد التوقعي (بعد العملاء)

الأهداف	المقاييس	التقييم	المبادرات
الأول			
الثاني			
الثالث			
الرابع			
الخامس			

(د) البعد التعليمي والتنموي

الأهداف	المقاييس	التقييم	المبادرات
الأول			
الثاني			
الثالث			
الرابع			
الخامس			

* شرح مكونات البطاقة :

- البعد **Dimension** : يمثل أحد الركائز التي تقوم عليه البطاقة ، ويندرج تحت كل بعد مجموعة من الأهداف التي تصب في اتجاه معين .
- الأهداف **Objective** : يجب أن تكون محددة ، ومعقولة ، وقابلة للتحقيق ، ومحددة بوقت زمني معين ، وقابلة للقياس ، وتكون موزعة بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .
- المؤشرات **Key Performance Indicators** : وهي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً .
- المبادرات **Initiaves** : وهي مجموعة الأفكار التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف .

- النتيجة Score : وتمثل مقدار الانحراف سواء بالسلب أو الإيجاب عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الأدوات القياسية من أجل قراءة الحالة بشكل سريع .
- الإستراتيجية : مجموعة متوازنة من الأهداف موزعة بتوازن على عدد معين من الأبعاد.
- الرؤية : تعبر عن أحلام المؤسسة في المستقبل .
- الرسالة : تعبر عن واقع المؤسسة في الوقت الحاضر .
- البشر : يمثل القوى العاملة في المؤسسة (الفاعل والمفعول ببطاقة الأداء المتوازن) .

(ح) أجيال بطاقة الأداء المتوازن :

تتمثل في ثلاثة أجيال يمكن عرضها على النحو الآتي :

- الجيل الأول : ويوجد فيه ترابط ضعيف بين أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها ، كما أن علاقة السبب والنتيجة تظهر بشكل غير مباشر بين أبعاد البطاقة .
- الجيل الثاني : ويوجد فيه تطور ملحوظ في عملية بناء الأهداف والمؤشرات ، كما أنها أصبحت تعكس إستراتيجية المؤسسة ، بالإضافة إلى وضوح أهداف المؤسسة وزيادة ترابطها بالإستراتيجية ، كما ظهر خلال هذا الجيل الرؤية والرسالة والخطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ، وتحددت بدقة المؤشرات والأهداف والمبادرات ، كما أن أبعاد البطاقة أصبحت واضحة المعالم فمثلاً :

- البعد المالي : أصبح يركز في ظل هذا الجيل على كيفية النجاح المالي للمؤسسة من خلال التركيز على الاستثمار .
- بعد العملاء : أصبح يركز في ظل هذا الجيل على كيفية خدمة العملاء من خلال توفير خدمة جيدة تعمل على تحقيق رضا العملاء .
- بعد الإجراءات الداخلية : أصبح يركز في ظل هذا الجيل على تحسين الإجراءات الداخلية للمؤسسة مثل جودة الصيانة ، وتفعيل كافة الإجراءات من أجل تقديم خدمة عالية الجودة وبأقل تكلفة لجماهير المؤسسة .
- بعد التعلم والنمو : أصبح يركز في ظل هذا الجيل على تطوير البنية التحتية للمؤسسة من خلال الارتقاء بمهارات الموظفين مع إدخال التقنيات الجديدة إلى المؤسسة وفي كل وحداتها .

- الجيل الثالث : وظهر من خلاله ما يعرف بالخريطة الإستراتيجية والتي جعلت من استراتيجيات المؤسسة نقطة ارتكاز لمفهوم بطاقات الأداء المتوازن ، وبالتالي لا يمكن تطبيقه مثل هذه البطاقة على أي مؤسسة دون وجود إستراتيجية واضحة نابعة من رؤية ورسالة ، هذا بالإضافة إلى ظهور الاهتمام بكل أصول المؤسسة ومحاولة استغلالها الاستغلال الأمثل في إطار تقليل الوقت وتقليل التكلفة ، وتحقيق جودة الخدمة من خلال فعالية دورة العمل في كل

وحدات المؤسسة ، كما تعاظمت قيمة الأرباح ، وزاد الاهتمام بجذب عملاء جدد للمؤسسة ، والاهتمام بتحقيق التناغم بين كل فرق العمل داخل المؤسسة .

(ط) مميزات بطاقة الأداء المتوازن : تتمثل في :

- جعل جميع أفراد المؤسسة يعملون بتوافق ضمن الأطر التي تحددها استراتيجية المؤسسة.
- تأخذ بمبدأ التدرج في الفهم والتعمق في مكوناتها ومستوياتها فعلى سبيل المثال يمثل المستوى الأول الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، ويمثل المستوى الثاني الإستراتيجية الخاصة للمؤسسة ، ويمثل المستوى الثالث إستراتيجية الأفراد ، مع الأخذ في الاعتبار أن كل مستوى يندرج تحته مجموعة أهداف ، ومؤشرات ، وتوجهات ، ومبادرات .
- تناسب البطاقة مع كل مؤسسات المجتمع سواء الخدمية أو الإنتاجية ، على اعتبار أن الأهداف والمؤشرات تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، في حين أن الأبعاد واحدة في كل المؤسسات .
- تسمح البطاقة بأن تقوم كل وحدة من وحدات المؤسسة بعمل إستراتيجية عامة لها ، وأخرى خاصة بها ، ويندرج أيضاً تحت كل منهما مجموعة من الأهداف والمؤشرات والمبادرات والتوجهات .
- تتطلب مثل هذه البطاقة العمل الفريقي أي العمل من خلال فريق ، يقوم ببناء البطاقة ثم وضع الأهداف والمؤشرات والمبادرات وغير ذلك .

(ي) مثال لتكوين رؤية لمؤسسة تربوية : تتمثل الرؤية في :

- بناء مؤسسة تربوية رائدة ذات جودة عالية تقدم خدمة متميزة لجماهيرها ، وتحاول تنمية الاستثمارات من خلال الاستخدام الأفضل للإمكانات والموارد المادية والبشرية المتاحة ، واستخدام أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات .
- ويتطلب تحقيق هذه الرؤية ضرورة الالتزام بمجموعة من القيم أهمها :
  - التركيز على خدمة الجماهير .
  - تحمل المسئولية الإدارية والمالية على مستوى المؤسسة نفسها .
  - الالتزام بتقديم منافع وخدمات ذات جودة عالية في زمن قياسي ، وبشكل دقيق وفعال وبأقل تكلفة ممكنة .
  - الالتزام بإيجاد وتطوير بيئة عمل جيدة باستخدام أحدث التقنيات والإجراءات التي تساعد على سرعة تطوير المؤسسة من خلال إيجاد روح عمل الفريق ، والتحفيز المستمر ، وإيجاد قنوات مفتوحة للاتصالات بين كافة العاملين بالمؤسسة

(ك) مثال لرسالة خاصة بمؤسسة تربوية : تتمثل رسالتها في :

- إتباع سياسات استثمارية تحقق أفضل عائد بأقل المخاطر مع توظيف التقنيات الحديثة لرفع مستوى خدمات المؤسسة ، والعمل مع كافة الأجهزة الحكومية من أجل تنفيذ البرامج التنموية ، وتشجيع القوى

العاملة الفاعلة التي تمتلك المعرفة الجيدة والدراية بالعمل ، والمرونـــة فـــي الأداء والتـــي تلتـــزم بقـــيم المؤسسة والمجتمع وتحرص على تقديم خدمات متميزة لجماهير المؤسسة .

(ل) مثال لأهداف المؤسسة :

* الأهداف الإستراتيجية (بعيدة المدى) : وتتمثل في :

- بناء مؤسسة رائدة ذات جودة عالية تتميز بتقديم خدمة لجماهيرها ، مع مراعاة تنمية الاستثمارات .
- تحقيق الانسجام الأمثل للإمكانات والموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة .
- تحقيق التوجه نحو اللامركزية من خلال تدعيم تفويض السلطة وصنع القرار للمستويات التالية .
- تحسين كفاءة أداء المؤسسة بأبعادها الثلاثة سواء الكفاءة التنظيمية أو الكفـــاءة الإنتاجيـــة أو الكفـــاءة الاستثمارية .

* الأهداف إجرائية (قصيرة المدى) : وتتمثل في :

- تنمية الموارد المالية للمؤسسة من خلال تدعيم المشروعات الإنتاجية .
- تفعيل قنوات الاتصال بين المؤسسة وقطاعات المجتمع من خلال تنويع الأنشطة والفعاليات .

مراجع الفصل العاشر وهوامشه

أولاً : المراجع العربية :

١- إبراهيم الغمري : إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، د.ت .

٢- إبراهيم عبد العزيز : أصول الإدارة العامة ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ .

٣- بكري موسى : إدارة الأفراد ، جي تاون ، الخرطوم ، ١٩٩٩ .

٤- عادل حسن : الإدارة العامة ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ١٩٩٦ .

٥- عبد الكريم درويش ، وليلى تكلا : أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٨.

٦- علي السلمي : السلوك التنظيمي ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٩٧ .

٧- ـــــــــ : الإدارة العامة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٩٨ .

٨- محمد سعيد عبد الفتاح : إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٤ .

٩- ـــــــــ : الإدارة العامة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٦ .